

PARA UMA NOVA INTER VENÇÃO SOCIAL

Equal
"de igual para igual"



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu



MINISTÉRIO DO TRABALHO
E DA SOLIDARIEDADE SOCIAL

ÍNDICE

FICHA TÉCNICA

Autores

Ana Vale
José Manuel Henriques
Maria do Carmo Nunes

Edição

Gabinete de Gestão EQUAL

Coordenação de edição

Paula Vicente

Design gráfico

NOSSA – Agência de Comunicação, Lda.

Impressão e acabamento

MADE. Production Solutions
STM, Artes Gráficas S.A

Tiragem

150 exemplares

Abril 2010

Distribuição Gratuita

7 Apresentação

8 Um Novo Paradigma para a Intervenção social

Ana Vale

14 O Ciclo da Inovação

Maria do Carmo Nunes

21 Trabalho em Rede e Inovação Social – relato de uma prática EQUAL

Ana Vale

27 Inovação Social e Coesão Territorial – contributos EQUAL

José Manuel Henriques

APRESENTAÇÃO

A presente Separata complementa o Relatório de Execução Final do Programa EQUAL reunindo um conjunto de artigos sobre temas centrais do Programa como o Novo Paradigma para a Intervenção Social, o Ciclo da Inovação e da Disseminação, a experiência das Redes Temáticas e a Animação Territorial como instrumento da coesão social e territorial. Alguns destes artigos foram já objecto de publicação na sua versão actual ou reformulada, como o “Novo Paradigma” ou as “Redes Temáticas” mas enquanto património conceptual da EQUAL achou-se útil incluí-los nesta Separata.

Todos os artigos se baseiam na experiência da EQUAL em Portugal e reflectem o esforço de conceptualização que se procurou fazer sobre as práticas do Programa. Para este esforço de conceptualização contámos com os técnicos envolvidos nos projectos, com os animadores das Redes Temáticas e com um conjunto de peritos cujo conhecimento e capacidade de reflexão foi possível reunir à volta do Programa, e que ajudaram a reflectir sobre a experimentação realizada e também sobre a gestão do próprio Programa. Ao longo de todo o período de implementação do Programa e no seio do Gabinete de Gestão EQUAL fomos sistematicamente criando espaços e momentos de reflexão que nos permitiram ir sistematizando as aprendizagens feitas com a gestão do Programa e integrando-as num processo de melhoria contínua.

Com esta publicação pretende-se contribuir para a sustentação da dinâmica de inovação social impulsionada pela EQUAL em Portugal, para a compreensão dos novos espaços sociais de aprendizagem e, consequentemente, para a sua exploração em maior escala e, ainda, para novos modelos de animação dos territórios capazes de assegurar uma maior coesão territorial quando se associa a coesão à inovação social.

Apesar de intimamente ligados à intervenção social, com estes artigos pretende-se ainda contribuir para o debate societal em curso sobre as novas realidades pós-crise e, também, sobre o futuro dos fundos estruturais.

Ana Vale

1 UM NOVO PARADIGMA PARA A INTERVENÇÃO SOCIAL*

Ana Vale, Gestora da Iniciativa EQUAL em Portugal

* Artigo publicado em 2009, nos Cadernos Sociedade e Trabalho, nº 12, Inovação Social, coord. de António Oliveira das Neves e editado pelo MTSS.



1. Sobre a EQUAL

A EQUAL é um programa de carácter experimental que visa promover a inovação para combater as discriminações no acesso e no mercado de trabalho e que foi financiada pelo Fundo Social Europeu (2001-2009). O reconhecimento da necessidade de renovar e conferir mais eficácia às políticas públicas para responder a problemas sociais emergentes esteve na génese desta Iniciativa Comunitária.

A partir de uma matriz comum, a EQUAL foi, depois, declinada em programas nacionais em cada um dos Estados Membros da União Europeia que seleccionaram as prioridades e introduziram as especificidades que consideraram mais adequadas às suas realidades nacionais. Portugal teve, assim, um programa específico orientado para as prioridades políticas nacionais. Por outro lado, valorizou determinados aspectos, como por exemplo o envolvimento das empresas nos projectos, o trabalho em rede e a aprendizagem, a validação das soluções desenvolvidas e a sua disseminação, que não tiveram igual expressão noutros países.

Em Portugal, a EQUAL traduziu-se num investimento de 150 milhões de euros, apoiou 188 projectos experimentais, envolvendo cerca de 1500 entidades nacionais em Parcerias de Desenvolvimento que cooperaram com 610 entidades estrangeiras através de parcerias transnacionais. Mais de 8000 técnicos estiveram envolvidos no desenvolvimento dos projectos que produziram, validaram e disseminaram cerca de 320 novas soluções. Os projectos, ao longo da sua execução participaram em 19 redes temáticas, agrupados de acordo com a problemática que trataram.

Estes números servem para ilustrar a dimensão financeira, temporal, e a massa crítica que sustenta e legitima os re-

sultados alcançados, e a reflexão produzida em torno da experimentação realizada pelas Parcerias de Desenvolvimento, pelas Redes Temáticas e seus animadores e pelo Gabinete de Gestão EQUAL.

A inovação social concretizou-se na EQUAL em novas soluções para combater as discriminações no mercado de trabalho e responder de forma mais eficaz aos problemas das comunidades e das pessoas mais desfavorecidas.

Esta inovação teve por base o modelo e os princípios EQUAL, presentes em todos os projectos.

O modelo EQUAL seguiu todas as etapas do ciclo de inovação e *mainstreaming*: diagnóstico de necessidades efectuado com os destinatários, que deu sentido útil à inovação, seguido de experimentação, validação e reconhecimento da qualidade dos resultados, e, finalmente, a sua transferência ou disseminação para outros contextos, incluindo a sua adequação ou mesmo reconstrução.

Os princípios que alimentaram todas as intervenções foram: inovação, trabalho em parceria, *empowerment* e proximidade às populações-alvo, igualdade de género, cooperação transnacional, envolvimento dos empregadores e disseminação das práticas. A disseminação só foi possível porque a experimentação realizada foi traduzida em produtos tangíveis susceptíveis de serem apropriados por terceiros e replicados em larga escala.

A este modelo e princípios EQUAL acresceu a constituição de Redes Temáticas, onde todos os projectos participaram, ampliando a capacidade de reflexão e inovação das Parcerias de Desenvolvimento. Nelas, as Parcerias de Desenvolvimento puderam partilhar ideias e experiências

em “comunidades de prática”, num ambiente de confiança e de abertura, que permitiu reflectir e aprofundar os temas em experimentação, validar os produtos e abrir as portas para a disseminação.

Por outro lado, a gestão do programa assumiu de forma proactiva o papel de facilitador de recursos técnicos e referenciais úteis à acção no terreno, investiu no desenvolvimento de competências dos técnicos envolvidos nos projectos, no acompanhamento directo dos projectos, na

divulgação das soluções inovadoras e na intermediação com decisores políticos e outros potenciais incorporadores da inovação.

Na EQUAL incutiu-se e valorizou-se uma cultura e uma prática de aprendizagem permanente, de cooperação e de procura do que é novo, de auto-avaliação orientada para a qualidade e melhoria contínua dos resultados, factores que foram cruciais para a inovação conseguida.

2. Caracterização deste novo paradigma

Passados oito anos, é possível, a partir da prática da EQUAL, extrair os elementos que compõem um novo paradigma da intervenção social e que devem constituir a base da acção futura se pretendemos uma sociedade mais coesa e inclusiva. A prática da EQUAL mostrou que a

intervenção social assente neste novo paradigma ao dar mais força, autonomia e poder às pessoas e organizações potencia o auto-emprego, a criação de emprego, e o desenvolvimento dos territórios e das comunidades.

2.1 As soluções devem centrar-se nos destinatários e ser construídas com eles, de preferência “por eles”, e não à sua revelia

Este é um requisito fundamental da inovação social: as respostas sociais devem centrar-se nas pessoas (e não nos processos) e ter em conta, em permanência, a diversidade dos seus problemas (que mudam) e contextos de vida e os seus ritmos de aprendizagem.

Este princípio está associado ao *empowerment* “nada sobre nós sem nós”. “Trata-se de admitir que a construção de uma cidadania plena só pode ser construída com as pessoas e grupos em situação de exclusão e não através de algo que lhes possa ser oferecido ou imposto”¹. Na EQUAL, a

operacionalização do princípio do *empowerment* permitiu que as intervenções sociais e as novas soluções respondessem melhor às necessidades reais das pessoas, fossem elas agentes ou destinatárias das acções.

Empowerment significa dar voz aos “alvos” da acção nos assuntos que lhes dizem respeito, implica reforçar a sua capacidade de influenciar rumos e decisões e mesmo participar activamente nas decisões. É este princípio que assegura que as políticas e intervenções sociais sejam orientadas para os (e pelos) efectivos interesses dos utilizadores, tornando-as muito mais eficazes e eficientes.

1 Henriques, J.M. (2001), Empowerment como Princípio: Perspectivas para a Acção, Espaço e Desenvolvimento

2.2 Focalizar na “força” das pessoas e das comunidades e não nas suas “fraquezas”

Este novo paradigma implica uma mudança de atitude que se traduz na valorização positiva dos “mais frágeis” ou “sem poder”.

É um dos principais legados da EQUAL: é a afirmação do primado das capacidades das pessoas sobre as suas necessidades. Os apoios aos grupos mais vulneráveis, quando orientados para desenvolver as suas competências e potenciar os seus talentos, reforçam a autoconfiança e a motivação, reposicionam a dignidade das pessoas e permitem uma melhor integração no mercado de trabalho com mais autonomia e mais responsabilização.

A acção “assistencialista” orientada para suprir necessidades, a atitude paternalista e até caritativa face aos públicos, e a cultura de “subsídio-dependência” que foram sendo criadas e alimentadas, devem dar lugar a iniciativas

solidárias e proactivas, que coloquem a capacidade e iniciativa dos mais vulneráveis no centro da acção, fomentando a sua autonomia e responsabilização. Iniciativas que acreditem nas pessoas, que as apoiem a encontrar respostas para os seus problemas, que lhes permitam encontrar dentro de si o potencial necessário para conceber e concretizar mudanças.

“É o reconhecimento de que a mudança social efectiva só é possível se se confiar nas comunidades, atribuindo-lhes a posse de soluções para os seus problemas e dando-lhes instrumentos e estímulo para se encarregarem do seu próprio destino”.²

2 Metz, Ben, Director da ASHOKA no Reino Unido no evento “Projectando um Novo Futuro”, 10 de Dezembro 2008.

2.3 Capitalizar a diversidade de etnias, idades, religiões, género, etc., e não só combater a discriminação

Capitalizar a diversidade é explorar positivamente a enorme riqueza que advém de culturas distintas e de olhares e perspectivas diversificadas. É passar das acções destinadas a combater as discriminações para as acções que vêm na diversidade um potencial que pode e deve ser capitalizado em benefício das pessoas, das organizações e da vida local.

2.4 Desenvolver uma abordagem holística, em vez de responder de forma fragmentada à diversidade dos problemas das pessoas

A diversidade e complexidade dos problemas com que hoje as pessoas e as sociedades se confrontam requerem cada vez mais respostas específicas, muitas vezes especializadas. Mas especialização não pode significar desintegração. É necessária uma visão global da pessoa, dos seus diversos problemas e dar-lhes resposta como a um todo, de forma integrada, o que significa ultrapassar os serviços múltiplos e descoordenados, cada um respondendo segundo a sua vocação a aspectos parcelares do problema, tantas vezes com duplicação de esforços e desperdício de recursos.



2.5 Reforçar e alargar o trabalho em parceria, em vez de cada um, cada organização assumir individualmente os “seus” serviços e as suas responsabilidades

O slogan “Melhor do que eu, só nós em Parceria” nascido na EQUAL, retrata bem o sentido e a força deste princípio. Na EQUAL responder de forma integrada e mais abrangente aos problemas passou pela constituição de “parcerias de desenvolvimento” agregando parceiros diversificados, com competências complementares, que fizeram o enfoque na solução de problemas pluridisciplinares e não na resolução de aspectos particulares e segmentados do problema. Ou seja, as parcerias permiti-

ram uma abordagem mais sistémica e holística da inclusão social. Por outro lado, a diversidade de perfis e culturas dos vários parceiros, o compromisso em contribuir com as suas competências específicas para um objectivo comum, o reconhecimento dos ganhos que cada parceiro extrai da parceria, a dinâmica de partilha que se desenvolveu (partilha de objectivos, de conhecimento, de responsabilidades e de financiamento), foram factores altamente indutores de inovação.

2.6 Trabalho colaborativo e em rede como forma de potenciar a inovação social

Na EQUAL, as parcerias foram desafiadas a ir mais além: a trabalhar em rede, a partilhar experiências e pontos de vista, a expor os resultados da sua actividade a pares e a peritos, e a deles recolher contributos e reconhecimento. A dinâmica criada nas Redes Temáticas revelou-se fundamental para sedimentar uma cultura de colaboração, para desenvolver competências e conhecimento, para alargar a visão das organizações envolvidas e acrescentar valor às suas intervenções.

O trabalho colaborativo dos diferentes actores envolvidos nas Redes EQUAL permitiu chegar a novas soluções. E quanto mais o processo foi dinâmico e interactivo e quanto mais se interligaram experiências e práticas distintas, maior foi a aprendizagem, a descoberta e a inovação. As Redes EQUAL estimularam e desenvolveram uma nova capacidade de aprendizagem.

2.7 Criar soluções de proximidade que têm por base a comunidade local e não soluções “globais” desfasadas das pessoas e das comunidades

O nível local é o nível onde se constrói e fortalece a implicação e o compromisso das pessoas, onde é possível mobilizar capacidades para resolver problemas comuns, onde as pessoas mais são capazes, elas próprias, de encontrar soluções para os seus problemas. É nos territórios que a complementaridade das respostas à diversidade dos problemas dos públicos é mais visível e mais pode frutificar. Quando soluções de cooperação implicando actores de vários sectores de uma comunidade se conjugam, então o sentido da “comunidade” sai reforçado. “As abordagens integradas de base territorial introduzem um inegável valor acrescentado, pelas dinâmicas próprias de conhecimento, cooperação e coordenação que estimulam. Alargam, assim, a base potencial de oportunidades de desenvolvimento das comunidades, contribuindo para uma maior coesão territorial.

Em primeiro lugar, porque estimulam a mobilização coordenada de capacidades, a negociação entre actores e o desenvolvimento de práticas individuais e institucionais convergentes ou em parceria, polarizadas por uma lógica de desenvolvimento territorial. Em segundo lugar, valorizam a diversidade territorial e a participação cívica, potenciando o ajustamento de estratégias, políticas e instrumentos pensados de forma genérica e abstracta. Finalmente, porque a construção de uma voz colectiva cuja organização e força assentam na partilha de um projecto de base territorial permite uma relação mais equilibrada e virtuosa entre opções estratégicas definidas a partir de sedes de decisão pública, privada e cívica muito distintas, umas locais ou regionais, outras nacionais, comunitárias ou mesmo globais.”³

³ João Ferrão, Secretário de Estado do Ordenamento do Território e das Cidades in “Animação Territorial – Caminhos para a Inovação Social” (2008) Gabinete de Gestão EQUAL e Rede Anim@te

2.8 Apostar mais na cooperação do que na competição

Em momentos de crise, as empresas ganham em ouvir os *stakeholders*, em abrir-se ao exterior e em definir estratégias de cooperação que constituam efectivos amortecedores da crise. Ouvir e concertar estratégias responsáveis

com colaboradores, fornecedores e até concorrentes, para minimizar custos sociais, alargar mercados e ganhar competitividade, pode constituir uma abordagem responsável capaz de reduzir os efeitos negativos da crise.

2.9 Disseminar e sustentar a inovação social para rentabilizar o investimento feito nas novas soluções e multiplicar a sua mais valia

A inovação que este novo paradigma induz, deve poder ser utilizada em contextos mais alargados do que aquele em que foi gerada. Para que tal aconteça, a inovação tem de estar contida em produtos tangíveis, susceptíveis de ser transferidos e de ter visibilidade e reconhecimento social. Os momentos de validação das novas soluções revelaram-se, na EQUAL, de grande mais valia para os próprios conceptores, para a qualidade e reconhecimento dos seus produtos/soluções e para a sua disseminação.

A transferência de produtos e a sua incorporação por terceiros devem permitir a maturação do próprio produto face aos novos contextos de incorporação, a sua adequação permanente e sustentação. A disseminação é, assim, um meio de melhoria contínua da qualidade das soluções, uma oportunidade de aprender com os outros e de cooperar. É, simultaneamente, consequência e factor inerente a qualquer processo de inovação social.

2.10 Valorizar as novas competências associadas à inovação, à descoberta do que é novo, do que tem futuro e que resulta, e não só as competências certificáveis

Este novo paradigma está a fazer emergir novos perfis profissionais - o facilitador do *empowerment*, o animador de comunidades locais e do trabalho em rede, o mediador das minorias e dos mais vulneráveis, o “validador” de novos produtos e soluções, o promotor da disseminação, etc. - e novas lideranças, nomeadamente quando está em causa

imaginar e visualizar o futuro num contexto de grande imprevisibilidade. A estes perfis estão associadas capacidades e competências de comunicação, de aprender com a experiência, sobretudo com os erros, de resolver conflitos, de ter uma visão inclusiva, de focalizar no cliente, de gerir projectos

e de mudar inovando, de trabalhar em equipa, de *broker-age*, de liderança, etc.; competências que se desenvolvem em contextos de intervenção onde é cada vez mais forte o apelo ao trabalho interdisciplinar e inter-organizacional

2.11 Reconhecer e valorizar os artistas sociais

Neste novo paradigma, ganham relevo os “artistas sociais” de Etienne Wenger, cuja acção tem a ver com o “coração e o espírito, com a paixão e o compromisso, com um novo tipo de liderança – muitas vezes pouco visível – que precisamos de reconhecer, apoiar e celebrar. Estes novos *leaders* actuam como cidadãos aprendentes. Participam em comunidades relevantes, atravessam as fronteiras da comunidade,

em ambientes multiculturais, à capacidade organizativa de base territorial, ao trabalho em parceria, à capacidade de vislumbrar um sentido de futuro, de identificar o que é novo e eficaz.

apoiam a criação de novas comunidades. Utilizam a sua história pessoal – as suas relações, visão, estatuto, para criar espaços produtivos de aprendizagem.”⁴ Segundo Wenger, estes *leaders* são criativos, intuitivos, adaptam-se de forma inteligente a novas situações, são socialmente sensíveis e sabem como fazer da aprendizagem um espaço socialmente estimulante e indutor de inovação.

4 Etienne Wenger no Evento “Projectar um Novo Futuro”, Lisboa, 10 de Dezembro 2008

2.12 Uma nova governação da aprendizagem

A experiência demonstrou que a inovação está associada a espaços de encontro e de interacção das pessoas onde a aprendizagem ocorre. Foi assim nas parcerias, nas equipas de projecto, nas redes temáticas, na cooperação transnacional, onde o confronto das diferentes experiências dos participantes fez emergir novas ideias e novas soluções.

Este processo de cada um trazer a sua prática para um mesmo espaço (“espaço social de aprendizagem”, na designação de E. Wenger), poder partilhá-la com os outros e aprender com a prática dos outros, é um processo interactivo muito dinâmico, mobilizador e, até, contagiante. É, no entanto, um processo que depende em muito dos próprios participantes e do seu empenhamento e que ganha com a intervenção de um bom animador, capaz de facilitar a

comunicação e a dinâmica da aprendizagem, induzindo o caminho da mudança. Se a inovação e a sua disseminação dependem tanto desta capacidade de partilhar e aprender com os outros há que atribuir grande prioridade à construção de parcerias, de comunidades de prática e de redes. Encorajar, apoiar e facilitar estes espaços sociais de aprendizagem é, por isso, uma das mais relevantes missões de uma nova governação responsável e empenhada em maximizar a capacidade de aprendizagem e a inovação.

Esta nova governação deve saber aproveitar as ideias geradas nestes espaços, valorizá-las e transformá-las em novos recursos e meios a implementar, em benefício da inovação dos sistemas e das políticas.



3. Promover e dar escala à Inovação Social

A experiência EQUAL veio provar que a inovação social não acontece por acaso. Ela requer uma cultura e um contexto favoráveis à partilha e à aprendizagem e necessita de condições específicas para ser potenciada, facilitada, concretizada e disseminada, incluindo dispor de um suporte financeiro específico e programático.

Num momento em que se perfilam mais tensões sociais e mais grupos e comunidades no limiar da pobreza a requerer respostas sociais novas e mais eficazes, e mais e melhor cooperação entre os diversos actores, ganha força a ideia de que é missão pública promover a inovação social.

Promover e dar escala à inovação, passa por:

- dar corpo a este novo paradigma da intervenção social, usando para tal as soluções inovadoras já testadas e disponíveis, bem como os profissionais que detêm as competências necessárias à sua aplicação;
- investir em agentes de mudança com ideias fortes e novas, como os “inovadores sociais” ou os “artistas sociais”;
- apoiar parcerias e redes colaborativas de inovadores sociais e animar e facilitar o seu trabalho conjunto em áreas de prioridade nacional;
- premiar os melhores, não só concedendo apoio financeiro, mas sobretudo reconhecimento social e criando oportunidades para desenvolver pesquisa e novo conhecimento;
- facilitar o acesso às tecnologias, em particular da Web 2.0, para que a partilha alargada de informação e conhecimento, faça emergir a inteligência colectiva;
- criar consensos alargados sobre cartas de valores e códigos de conduta para a intervenção social, inspirados no novo paradigma da intervenção social;
- apoiar a experimentação, o desenvolvimento de novas soluções e modelos de intervenção promissores e fomentar a sua generalização, de forma a criar uma dinâmica de inovação e um movimento de mudança a que todos aspiramos.

A responsabilidade de dar escala à inovação cabe, desde logo, aos conceptores das soluções inovadoras para quem estas têm necessariamente um valor que justifica a sua integração nas suas práticas e um valor de mercado que justifica a sua “venda” a terceiros. Cabe também aos que pretendem melhorar as suas práticas e que podem utilizar as soluções disponíveis sem terem de “reinventar a roda”.

A Administração Pública, local, regional e central tem a responsabilidade de rentabilizar o investimento público realizado na promoção da inovação social e por isso de integrar essa inovação nas suas práticas e na operacionalização de medidas de política cuja execução lhe cabe.

Por último, cabe aos decisores políticos assumir o compromisso com a inovação social, promovendo-a e dando-lhe escala através da sua incorporação nas políticas e/ou apoiando de forma sistemática e consistente a sua disseminação.

A inovação social conseguida na EQUAL é uma resposta fundamentada que precisa de fazer caminho no nosso país e dar lugar a uma nova forma de intervenção social mais eficaz e mais efectiva, nomeadamente na resposta à crise e na preparação do pós-crise.

É evidente que temos um grande obstáculo pela frente, que é o facto de a mudança ser sentida como uma ameaça. As pessoas individualmente sentem que mudar é uma ameaça. As entidades, a administração pública e, muitas vezes, também os nossos decisores políticos, sentem a mudança como uma ameaça, na medida em que contém em si um grau importante de incerteza.

Mas não temos outro caminho senão procurar e construir essa mudança. E a única forma que temos de ultrapassar o medo é a de nos responsabilizarmos colectivamente por essa mudança.

E os inovadores sociais estão cá, com todo esse grande capital de responsabilidade e de competências adquiridas, e continuarão, muito certamente, a lutar pela mudança.

2

O CICLO DA INOVAÇÃO

Maria do Carmo Nunes, Economista



1. A Inovação na EQUAL

As intervenções EQUAL foram inspiradas pelos princípios do trabalho em parceria, *empowerment*, igualdade de género, cooperação transnacional e disseminação, requisitos obrigatórios na implementação de todos os projectos. Estes princípios foram fortemente indutores de inovação em todas as etapas de desenvolvimento dos projectos.

A acção dos projectos desenvolveu-se num processo dinâmico e evolutivo caracterizado por 3 Acções (a que corresponderam três momentos de candidatura e selecção dos projectos): a Acção 1, destinada à constituição da Parceria de Desenvolvimento e da cooperação transnacional, à elaboração do diagnóstico de necessidades com a participação dos destinatários e à concepção e planeamento do projecto, com uma duração de 6 meses; a Acção 2, dedicada à execução do projecto experimental e à elaboração e validação dos produtos ou soluções inovadoras, com uma duração aproximada de 24 meses; a Acção 3, destinada ao processo de disseminação dos produtos, com uma duração prevista de 12 meses e que, em muitos casos, se estendeu por 18 meses.

Os referidos princípios marcaram a prática dos projectos e, à medida que a experimentação decorria e as práticas evoluíam, foram ganhando novas formas e novas expressões, gerando novas qualidades na acção. Pode dizer-se que os princípios EQUAL assumiram uma expressão diferente em cada etapa dos projectos. Por exemplo, o princípio da parceria na Acção 1 traduziu-se no convite aos parceiros para integrarem a Parceria de Desenvolvimento (PD), no alinhamento de conceitos e culturas distintas, na definição da liderança, das formas de funcionamento da parceria e das responsabilidades de cada parceiro, no diálogo e negociação do projecto entre parceiros, na constituição das equipas. Na Acção 2, a parceria é posta à prova na experimentação conjunta das novas soluções, testando-se a sua robustez, espírito de cooperação, cumprimento das responsabilidades de cada um e obtenção das mais valias

esperadas. Nesta dinâmica, surgem novas parcerias, formais e informais, de geometria variável de acordo com as necessidades determinadas pela experimentação e marcadas por relações inter-pares no quadro de um trabalho em rede. A parceria transnacional abre também novos horizontes através da troca de experiências entre pessoas e organizações, alargando a reflexão conjunta, permitindo testar as novas soluções em contextos transnacionais muito diversos e favorecendo a participação dos beneficiários dos projectos em intercâmbios muito alargados. Na Acção 3, assiste-se a uma reformulação da parceria inicial que passa a incluir novos parceiros interessados nos produtos concebidos (parceiros incorporadores) ou, ainda, parceiros capazes de promover o Produto e influenciar potenciais incorporadores (parceiros disseminadores), e parceiros capazes de facilitar o processo de disseminação, assegurando a comunicação entre produtores e incorporadores e protagonizando a formação de agentes ou eventuais transformações do Produto (parceiros mediadores). Em qualquer caso, a composição da Parceria foi sempre um indicador de credibilidade e capacidade de realização: parceiros a mais (sem competências nem funções) ou parceiros a menos (por exemplo, sem incorporadores na Acção 3) afectaram sempre a idoneidade de uma Parceria.

Foi a concretização de cada um dos princípios EQUAL que exigiu e conferiu novas qualidades à acção no terreno que, por sua vez, requereu e gerou novas atitudes e competências por parte dos agentes envolvidos. Ao desenvolver novas práticas foi essencial reflectir-se sobre o que se fez, exprimir e formalizar o que se estava a fazer para que a aprendizagem fosse incorporada. Na EQUAL, uma nova cultura de aprendizagem emergiu da acção: à medida que os agentes foram experimentando, reflectindo e materializando as soluções inovadoras em produtos transferíveis, foram dando “corpo” a novas competências indutoras elas próprias de mais inovação.

A inovação não acontece por acaso nem porque se “manda” que aconteça. É necessária uma dinâmica de mudança das práticas dos agentes determinada por uma inquietação de partida, por uma vontade de mudar, uma urgência, que pode até ser uma necessidade de sobrevivência.

E é a reflexão sobre a prática, a sua verbalização e expressão de forma tangível e compreensível por terceiros (o que fiz, como fiz e para que fiz) que confere valor à prática. É esta formalização da prática que lhe dá mais valia e que permite o seu reconhecimento social. Na EQUAL, a reflexão feita nas Redes Temáticas sobre o “Produto”, primeiro tendo por base uma ficha de “recurso técnico-pedagógico” e, depois, um Memorando onde se identificavam os seus principais conteúdos (o que é o Produto e para que serve), as mais valias (o que tem de verdadeiramente distintivo) e os seus potenciais utilizadores (a quem interessa o Produto), permitiu aos projectos identificar lacunas e pontos fracos nas suas soluções e, em muitos casos, proceder a reformulações. O *feed-back* de pares foi aqui, como em muitas outras situações, de enorme mais valia.

Presentes em todas as fases da vida dos projectos, os princípios EQUAL inscreveram-se num ciclo de acção coerente, dinâmico e evolutivo: o ciclo de inovação. Foi esta integração dos princípios EQUAL num “meio de cultura” propício (as Acções 1, 2 e 3) que permitiu nutrir e fazer crescer a inovação.

Este ciclo da inovação foi dinamizado por três factores essenciais:

- primeiro, pelas relações que foram sendo criadas nas redes temáticas entre pares, todos eles agentes implicados em processos de inovação e que se constituíram como um poderoso estímulo da criatividade, da procu-

ra do que é novo e eficaz, que resulta, relações que depois perduraram para além das redes como relações de conhecimento útil e estimulante da inovação;

- em segundo lugar, pela auto-avaliação dos projectos, efectuada em momentos críticos do seu desenvolvimento, que provocou uma reflexão colectiva das equipas dos projectos, nos melhores casos envolvendo os beneficiários, e que permitiu aferir a experimentação, corrigir e melhorar os processos de trabalho e elevar a qualidade dos resultados;
- em terceiro lugar, a gestão do Programa criou um clima de abertura e transparência gerador de confiança, disponibilizou recursos técnicos e referenciais de apoio credíveis e úteis à acção do terreno, assumiu-se como um facilitador permanente de espaços de aprendizagem que foram determinantes da inovação. Ao mobilizar proactivamente as parcerias para a experimentação e reflexão sobre as práticas, ao estimular a partilha de ideias e o trabalho em rede, ao promover a formação dos operadores em gestão de projectos em parceria, a gestão EQUAL foi um fortíssimo impulsor das novas competências necessárias à produção de inovação pelos projectos. Determinados valores que ao longo do tempo a gestão EQUAL procurou imprimir no colectivo dos operadores, como a confiança, a autonomia e a responsabilidade, a colaboração, o respeito pela diversidade, a valorização da qualidade e do mérito, foram essenciais para minimizar os riscos associados ao processo de inovar e para sedimentar uma cultura de inovação e de mudança.

É importante salientar que ao longo da implementação dos projectos ocorreram saltos qualitativos significativos na acção desenvolvida e nos seus resultados, os quais estiveram sempre associados a momentos de reflexão colectiva induzidos pela gestão do Programa.



2. O Ciclo da Inovação

No ciclo de inovação dos projectos, como se pode ver no círculo interior do diagrama a seguir apresentado, identificam-se cinco etapas fundamentais:

- 1- constituir a PD e planear o projecto com os destinatários
- 2- experimentar e conceber novos produtos/soluções
- 3- validar os novos produtos/soluções, reconhecer o seu valor social
- 4- disseminar os novos produtos/soluções
- 5- novos serviços e novos processos de trabalho



Pode-se dizer que a primeira etapa – constituição da PD e planeamento do projecto – correspondeu à Acção 1 da EQUAL, que a segunda e terceira etapas – experimentação e validação dos produtos – corresponderam à Acção 2 e que a quarta e quinta etapas – disseminação e prestação de novos serviços ou mudança nos processos de trabalho (incorporando já a inovação) – corresponderam à Acção 3. Nesta etapa final, para que uma mudança em muito maior escala tivesse ocorrido como seria desejável, teria sido necessário uma continuidade no apoio técnico e financeiro, que estava já muito para além da EQUAL.

As etapas-chave de desenvolvimento dos projectos, e em particular **os seus momentos de “crescimento” mais visível, foram induzidas por estratégias e práticas da gestão EQUAL** que se encontram expressas no círculo exterior do diagrama relativo ao Ciclo da Inovação.

Destacam-se sete momentos ou “impulsos” da gestão EQUAL com impacto no ciclo da inovação-disseminação:

Para apoiar a constituição da PD e o planeamentos dos projectos com os destinatários:

- 1- os **cadernos de encargos** elaborados pela gestão do Programa, ao identificarem as necessidades nacionais de inovação para as quais seria canalizado o financiamento dos projectos constituíram um poderoso factor de comprometimento dos operadores com a inovação pretendida e um importante auxiliar para a concepção dos projectos e para a própria constituição das parcerias;
- 2- a reflexão feita com cada PD sobre a composição da parceria (as competências de cada parceiro interessam ao projecto? O projecto traz valor acrescentado a cada organização parceira?) e sobre a orientação do projecto para as necessidades dos beneficiários provocada pela gestão do Programa nas **visitas de acompanhamento** efectuadas a todos os projectos em fase inicial, induziu a constituição de parcerias e a concepção de projectos mais consistentes e exequíveis e mais capazes de responderem às efectivas necessidades dos destinatários (*empowerment*); os **pareceres técnicos** sobre cada candidatura e as recomendações técnicas deles emanadas tinham já sido um contributo muito positivo para as PD ajustarem as actividades do projecto aos objectivos pretendidos;

Para fomentar a experimentação e a correcta concepção dos produtos:

- 3- a criação de **redes temáticas**, envolvendo profissionais de projectos de áreas afins e onde se conseguiu instalar uma cultura de cooperação e partilha entre participantes, abriu um novo espaço social de aprendizagem com reflexos muito positivos na acção dos projectos e na qualidade dos produtos;
- 4- a reflexão feita nas redes temáticas sobre o que se entendia por **produto ou solução inovadora**, em particular

a identificação de potenciais “clientes”/incorporadores e a obrigatoriedade de os traduzir de forma tangível e compreensível por terceiros foi determinante para a obtenção de produtos dissemináveis de qualidade;

Para conseguir a validação do produto e o seu reconhecimento social:

- 5- **os debates com pares e peritos sobre os sete critérios de qualidade incluídos na grelha de validação dos produtos** – inovação, *empowerment*, adequação, utilidade, acessibilidade, igualdade e transferibilidade – foram momentos únicos para o aprofundamento e melhoria dos Produtos; o envolvimento de especialistas e, nalguns casos, de potenciais incorporadores foi estratégico para o reconhecimento público dos Produtos, para as PD perceberem o seu valor relativo no mercado e para anteciparem estratégias para a sua disseminação;

Para incentivar a disseminação do Produto:

- 6- o referencial da disseminação e a reflexão sobre **os três pilares da disseminação** (Produto, Parceria e Processo) promoveram a convergência na parceria de disseminação dos actores pertinentes (produtor, incorporador, mediador e disseminador) e permitiu planear as etapas-chave do processo de disseminação (a convergência, a apropriação e a incorporação), conferindo eficácia a todo o processo;
- 7- numa etapa final, a gestão do Programa criou a oportunidade das PD poderem **oferecer/“vender” os seus produtos e serviços em maior escala, sobretudo a organizações do mainstream**, reflectindo com as PD sobre a sua capacidade de “venda” e mediando o processo de disseminação; essa mediação consistiu na sensibilização de organizações do *mainstream* (como foi, por exemplo, o caso da Iniciativa Bairros Críticos e dos Contratos Locais de Desenvolvimento Social) e na organização de espaços de encontro (e de formação) das PD com as organizações interessadas na incorporação e, ainda, na disponibilização de financiamento para as actividades de transferência/incorporação.

Para implementar novos serviços e novos processos de trabalho:

- 8- Muitas organizações que participaram de forma dinâmica na Acção 3 estavam preparadas para ampliar o processo de disseminação dos seus produtos. *Mainstreaming* é passar do nível micro para a “corrente principal”, só possível dispondo de capacidade (agentes e recursos) para sustentar as novas soluções, seja através da venda de serviços (nem sempre viável quando estão em causa destinatários desfavorecidos), seja do apoio técnico e financeiro do QREN. **Verificou-se que algumas entidades tentaram (e tentam) no mercado, e de per si, fazer vingar a oferta do(s) seu(s) Produto(s), quando um outro enquadramento, um contexto de acção mais organizada, poderia ter capitalizado melhor a inovação.**

3. O Produto, matéria-prima da disseminação

Na EQUAL aprendeu-se que não se pode reduzir a disseminação ao momento da transferência de uma nova solução. A disseminação é um processo que se deve iniciar muito cedo, logo na definição do Produto, uma vez que este deve ter em conta as necessidades do público beneficiário e deve ser experimentado e formalizado pensando nos futuros utilizadores. Ou seja, para ser transferível, o produto tem de ser “uma solução para um problema ou necessidade”, tem de ser tangível, compreensível por terceiros e útil a quem dele se apropriar. Deve, ainda ser, flexível para permitir a adaptação a contextos diferentes daquele em que foi concebido.

Quem está interessado nas novas soluções? Não será importante associar o “cliente” final desde a fase da concepção? Como é que a inovação vai ser disseminada depois de desenvolvida e testada? Quanto mais cedo um projecto integrar o princípio do *mainstreaming* na sua agenda de trabalho, estabelecendo contactos com potenciais interessados no seu produto e com decisores, mais fácil será o reconhecimento público da sua qualidade e utilidade e, logo, a sua disseminação.

A experiência EQUAL demonstrou também que o processo de disseminação é um processo de aprendizagem, que passa por ouvir e apreender as necessidades dos futuros incorporadores, por difundir e partilhar o novo produto em redes de pares e utilizadores, por formar os agentes das organizações interessadas na apropriação e integração do Produto, por sensibilizar decisores. É também um processo que exige conhecer bem as suas mais valias e reconhecer os limites do seu valor de mercado. Disseminar é saber vender o Produto, comunicar e demonstrar as suas mais valias a potenciais incorporadores e mostrar abertura para a sua adaptação aos novos contextos da incorporação. A importância de todos estes aspectos implicou um enorme investimento feito pela Gestão EQUAL em fases críticas do desenvolvimento do Produto e da sua disseminação.

Duas das maiores dificuldades com que a gestão do Programa se confrontou foram por um lado a focalização das PD na concretização do Produto e, por outro, a da sua mobilização para a disseminação, que muitas consideravam ser da responsabilidade pública, e que passava pelo reconhecimento dos benefícios directos que retiravam deste processo. Foi à medida que os projectos foram evoluindo que as parcerias descobriram as vantagens de ser parte activa e interessada no processo de disseminação. E foi já na etapa final, quando o repto para a “venda de serviços” lhes foi colocado, que perceberam e reconheceram o real valor do seu Produto.

Podem resumir-se, assim, **as vantagens para os protagonistas da disseminação:**

1. APRENDER

Oportunidade de aprender com os outros (a nível das equipas e das organizações): a disseminação de produtos e a incorporação de inovações são momentos e espaços de aprendizagem, de aquisição de competências e *know how*; a disseminação cria oportunidades também ao nível das lideranças, da mobilização de equipas, do trabalho em rede, etc., que em muito contribuem para o acesso a novo conhecimento.

2. MUDAR

Adopção de um “novo Produto” ou “serviço” alvo de disseminação: um produto incorporado e recontextualizado, permite a maturação e a melhoria do próprio produto ou serviço; cria oportunidades de mudança nas organizações, nas equipas, no seu perfil de competências e no “processo” produtivo; proporciona maior competitividade à organização que o incorporou.

3. VENDER

Conhecimento mais profundo dos “mercados”, da procura da inovação e logo oportunidades de diversificação dos seus produtos: participar no processo de disseminação é participar em acções de *benchmark* alargadas, com consequências para a melhoria do produto que os autores poderão concretizar, ou para a sua adaptação aos novos contextos organizacionais dos incorporadores; participar no processo de disseminação é conhecer melhor o mercado e preparar-se para uma resposta melhor.

4. CONTACTAR

Alargamento da rede de contactos: estabelecimento de relações institucionais e técnicas com inúmeros potenciais clientes e *stakeholders*, criando oportunidades para novas “alianças estratégicas” e para novas vantagens competitivas.

5. PARTILHAR

Reforço da cooperação e trabalho em rede: protagonizar um processo de disseminação é participar em comunidades e redes mais alargadas, que desafiam e induzem mais conhecimento, mais responsabilidade e autonomia e também capacidade de realização de tarefas em ambientes diversificados, mais complexos e em acelerada mudança.

6. AFIRMAR-SE

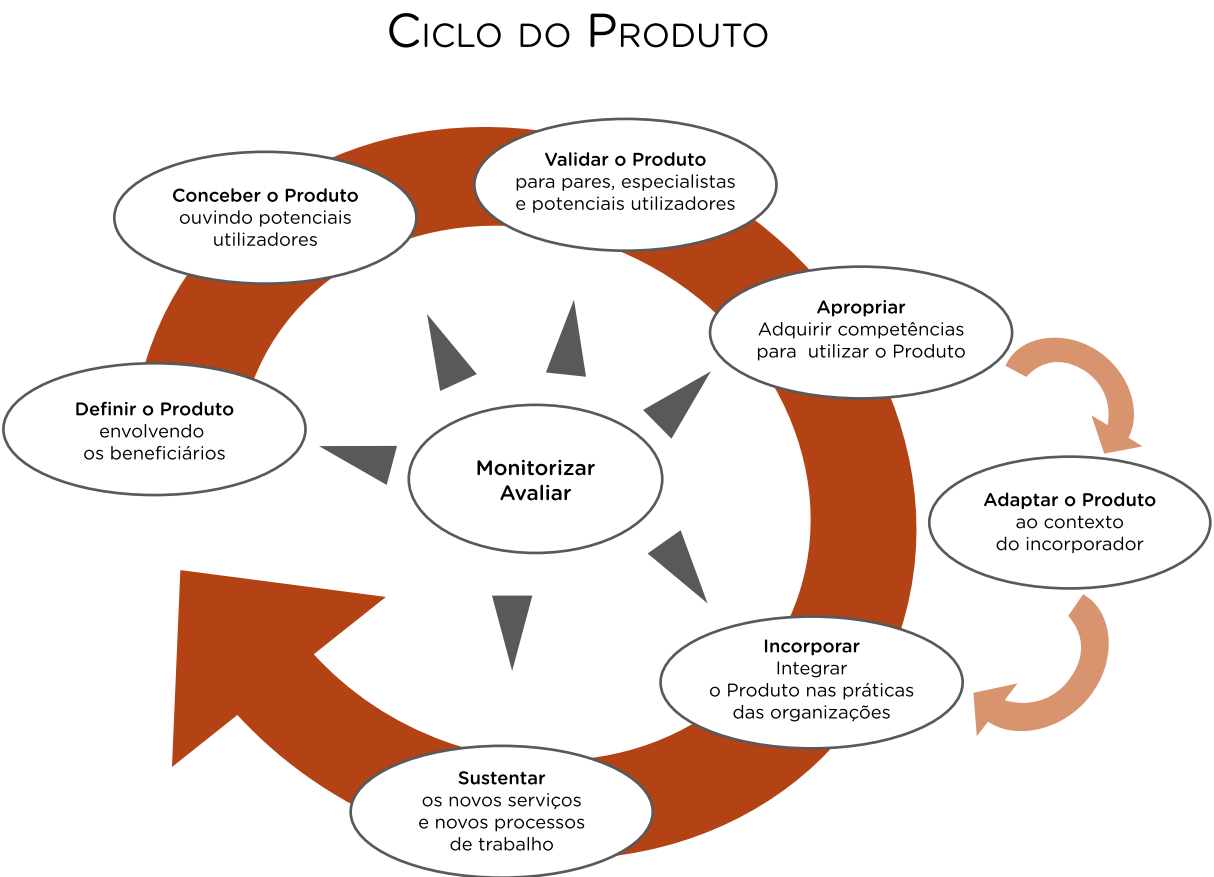
Visibilidade e reconhecimento social: disseminar para contextos diversificados e com parceiros portadores de cultura muito diferentes, desenvolve atitudes de respeito pela diversidade, enriquece as equipas e as organizações e induz reconhecimento social e visibilidade pública; o domínio de estratégias críticas aos processos de mudança organizacional, os ganhos de competitividade das organizações envolvidas permitem maior afirmação no “mercado”.

7. INFLUENCIAR

Capacidade de influenciar os “sistemas”: disseminar é contribuir para renovar as políticas e os “sistemas” socio-económicos, e os modelos de integração de populações vulneráveis, com consequências na inclusão e desenvolvimento de competências dos cidadãos e cidadãs e na competitividade das organizações.

Já com a distância de um “ciclo” que se fechou, identificam-se as etapas-chave do ciclo de produção e disseminação do Produto, representadas também no diagrama que se segue:

- 1- Definir o Produto
- 2- Conceber e experimentar o Produto
- 3- Validar o Produto
- 4- Apropriar o Produto
- 5- Incorporar o Produto
- 6- Sustentar os novos serviços



Cumprir todo este ciclo, colocou às PD desafios exigentes, tendo a gestão EQUAL assumido, em todo o processo, o papel de orientar, apoiar e facilitar:

- **a definição do Produto** (envolvendo destinatários e utilizadores), promovendo uma reflexão nas Redes Temáticas sobre o “perímetro” do Produto e sua utilidade, tendo por base a ficha de caracterização do Produto;

- **a concepção das novas soluções** pelas parcerias e o seu registo e formalização sob a forma de Produto final transferível¹;

- **a validação do Produto** por pares, peritos e potenciais utilizadores, facultando um referencial de qualidade² e criando um ambiente propício ao desenvolvimento do processo nas Redes Temáticas;

¹ Gabinete EQUAL, Horácio Covita, Recursos Técnico-Pedagógicos e Práticas Bem Sucedidas, 2003

² Gabinete EQUAL, Validação de Produtos Inovadores, 2007.

TRABALHO EM REDE E INOVAÇÃO SOCIAL – RELATO DE UMA PRÁTICA EQUAL

Ana Vale – Gestora do PIC EQUAL Portugal

- o **Referencial de apoio “Disseminar Produtos EQUAL”**³, produzido com a cooperação de uma pequena comunidade de prática de futuros utilizadores;
- **workshops formativos** para colaboradores e agentes de todos os projectos a desenvolver a Acção 3, orientados para o debate e a compreensão do ciclo de disseminação e dos 3 P (Produto, Parceria e Processo) no contexto específico de cada projecto;
- **a auto-avaliação dos projectos de disseminação**, facultando uma metodologia, um guião e preparando os projectos para a sua utilização⁴;
- **visitas de acompanhamento** aos projectos (Acção 3) em sessões com todos os parceiros das Parcerias de Disseminação;
- **a mobilização de decisores** para as soluções EQUAL, em cooperação com as Redes Temáticas.

Para que a inovação produzida tivesse impacto nas pessoas e nas organizações, a EQUAL apostou numa disseminação activa que implicou, nomeadamente, a formação de agentes nas fases da apropriação do produto e da sua incorporação nas organizações. Não esqueceu, porém, a forma mais comum de os difundir em larga escala, disponibilizando-os através do Directório de Produtos EQUAL acessível em www.equal.pt. Este Directório que constitui

uma base de dados de grande utilidade para conhecer a inovação produzida, merecia uma permanente actualização, e um *up-grade* com a mais valia de uma figura de mediador/animador que, conhecendo bem os produtos, guiasse os utilizadores neste universo de informação disponível e os aconselhasse tendo em atenção as suas necessidades. A evolução deste Directório de Produtos para um Portal da Inovação Social (proposto pela EQUAL ao IGFSE) onde se incluíam todas as soluções inovadoras disponíveis e a partir do qual se poderia dinamizar a sua disseminação de uma forma consistente e sustentada, devia constituir medida inadiável.

A disseminação não pode perder o trunfo que constitui a possibilidade de adequar o produto às necessidades dos novos utilizadores. Como se referiu isto exige que o produto seja versátil, flexível e esteja aberto à sua adaptação e reconstrução face ao contexto dos novos utilizadores. Esta faceta conduziu alguns “produtores” EQUAL a criar redes de utilizadores que exploram e partilham as melhorias que advêm das adaptações que se vão fazendo dos seus produtos. O produto pode, assim, por si, ser mobilizador da criação de redes de utilizadores que, de forma permanente, lhe introduzem melhorias que revertam em benefício de todos.

Como se pode ver o ciclo da inovação não acaba aqui. **O processo de disseminação é um processo que acolhe e dá escala à inovação, mas também é ele próprio gerador de novas dinâmicas de inovação.**

3 Gabinete EQUAL, Disseminar Produtos EQUAL – Referencial de Apoio, Dezembro 2007

4 Gabinete EQUAL, Manuel Pimenta, Guia para a Auto-avaliação dos Projectos de Disseminação (Acção 3), Maio 2008.



1. Contexto de partida

O programa EQUAL propôs-se promover a inovação social para combater as discriminações no acesso e no mercado de trabalho, apoiando projectos de carácter experimental, cujas soluções, depois de testadas e validadas, deveriam posteriormente ser disseminadas em larga escala¹.

Partindo da constatação que as práticas correntes dos operadores do Fundo Social Europeu, públicos e privados, não estavam orientadas para a inovação, definiu-se um quadro de referência baseado num conjunto de requisitos obrigatórios para todos os projectos: trabalho em parceria, *empowerment*, igualdade de género, cooperação transnacional, disseminação.

A escassez de conhecimentos e saber-fazer dos operadores para operacionalizar estes requisitos obrigou-os a um processo acelerado de aprendizagem e a uma mudança de cultura das suas organizações. Por outro lado, o carácter experimental dos projectos obrigou os operadores a desenvolverem uma actividade reflexiva sobre as suas próprias

práticas de forma a serem capazes de capitalizar essas actividades em soluções inovadoras materializadas em produtos transferíveis.

A necessidade de obterem o reconhecimento social do valor das suas soluções levou os operadores a abrirem-se para o exterior – pares, peritos, entidades produtoras de conhecimento – e a solicitarem a sua colaboração para o reconhecimento desse valor social. Para responder a estes desafios, os operadores tiveram de recorrer a novas formas de aprendizagem, de trocar experiências e pontos de vista com outros, de expor os resultados da sua actividade, de recolher contributos e reconhecimento.

O trabalho em rede surge, assim, como resposta a estas necessidades. Do mesmo modo que as novas tecnologias surgem como instrumentos facilitadores da comunicação e da interacção em rede. Mas um e outro significam uma grande mudança nas práticas e nas culturas das pessoas e organizações envolvidas.

2. Modelo

As redes temáticas foram comunidades de representantes de projectos EQUAL, com afinidades temáticas, que se agruparam para partilhar problemas e soluções relacionados com os seus projectos.

Em Portugal, criaram-se 18 redes temáticas: 7 redes no período 2003-2005 (1ª Fase) e 11 redes no período 2006-2008 (2ª Fase), em torno dos temas centrais do Programa, de que são exemplo os Percursos integrados de formação-inserção de públicos desfavorecidos, a Integração de imigrantes, refugiados e minorias étnicas ou a Reconversão e valorização dos saberes tradicionais.



Cada rede temática, composta por 15 a 20 elementos provenientes das entidades que compunham as Parcerias de Desenvolvimento (PD)², reuniu presencialmente, em média, de 2 em 2 meses. Entre as reuniões os contactos foram desenvolvidos *on-line*.

As reuniões tiveram lugar preferencialmente nos locais de desenvolvimento dos projectos, associando a agenda da rede com uma visita e discussão aprofundada do projecto hospedeiro, o que participou para aprofundar o conhecimento dos projectos e teve retornos para estes em resultado do *feed-back* dos pares.

As redes temáticas adoptaram a metodologia de trabalho das “Comunidades de Prática (CoP)” (Wenger & McDermott & Snyder, 2002): cada rede tem a sua identidade e domínio próprio, e nela se estabeleceram relações baseadas na confiança mútua que encorajaram a partilha de ideias, de práticas e de conhecimento específico. De acordo com os temas em debate, foram chamados a dar o seu contributo à rede especialistas, representantes de parceiros sociais, de organismos públicos responsáveis pelas políticas sociais, de emprego e de formação, e até entidades susceptíveis de incorporar as práticas bem sucedidas validadas pela rede temática.

As redes temáticas foram um fórum excepcional para a validação de produtos desenvolvidos pelos projectos, que em ambas as fases da EQUAL constituiu um processo obrigatório para a candidatura à disseminação dos produtos. **A grelha e os critérios de qualidade utilizados na validação foram, aliás, elementos fortíssimos para a estruturação do debate ocorrido nas redes temáticas, para a aprendizagem dos participantes e para a melhoria dos produtos, proporcionando resultados de elevada qualidade.**

2 Os projectos EQUAL foram desenvolvidos por entidades com competências diversificadas e complementares associadas em parcerias, designadas Parcerias de Desenvolvimento (PD).

3. Percurso

Inicialmente induzidas pela gestão do programa como uma proposta de trabalho feita às Parcerias de Desenvolvimento com o objectivo de partilhar conhecimento e experiências e gerar novas soluções nos domínios específicos de cada rede, rapidamente ganharam uma dinâmica própria e dimensões que à partida não tinham sido previstas.

Na fase de arranque cada rede teve de investir no conhecimento mútuo dos participantes e dos projectos de cada um e na criação de um clima de confiança mútua. Uma vez ganha a confiança foi possível:

No contexto das Redes temáticas e por sua iniciativa, realizaram-se:

- *Workshops* formativos focalizados em temas centrais para o desenvolvimento dos projectos e dos seus produtos, de que é exemplo a formação em *marketing* de produtos; e
- Eventos orientados para a disseminação de resultados e para a construção de convergências e compromissos entre autores e potenciais entidades incorporadoras ou responsáveis da administração, de que são exemplo os eventos temáticos realizados no final de 2008.

O facto da Gestão EQUAL portuguesa requerer às redes temáticas a elaboração de um “produto síntese” ou “*Living document*” com propostas de políticas no seu domínio temático, veio colocar um novo nível de exigência ao trabalho em rede, revelando-se também um factor agregador dos seus participantes. Pode-se dizer que **esta exigência de “produção” veio acrescentar uma nova dimensão ao modelo das “comunidades de prática”, uma dimensão sem dúvida mais complexa e exigente, mas também de enorme retorno em termos de eficácia e coesão do grupo.**

A produção tangível das redes temáticas está reflectida nos “*Living document*” que sistematizam os resultados do trabalho de reflexão de cada rede, em particular, as recomendações de políticas, tendo em vista a sua disseminação (produtos disponíveis na Colecção Disseminar e nas brochuras dos eventos temáticos que fecharam a 2ª Fase da EQUAL, do Gabinete de Gestão EQUAL e em CD³).

As redes temáticas constituíram na EQUAL um recurso fortemente indutor de inovação social pelo ambiente de aprendizagem que criaram e, por isso mesmo, a descrição desta prática está acessível em “Resources” no sítio da CoP Inovação & Mainstreaming (www.innovation.esflive.eu.)

3 Gabinete de Gestão EQUAL, Promover a Inovação Social – Recursos EQUAL, 2010

- aprofundar o debate e a reflexão crítica sobre os produtos de cada um, induzindo revisões e melhorias;
- proceder à validação dos produtos alargando a participação a especialistas, decisores e a potenciais incorporadores;
- convidar potenciais interessados nos produtos dos participantes e concebendo com eles projectos de disseminação;
- fazer convergir interesses para projectos conjuntos de disseminação, agregando organizações de diferentes parcerias.

Com as redes foi possível enriquecer os projectos, melhorar a qualidade dos produtos e reorientá-los, indo até ao encontro de necessidades expressas pelos incorporadores.

Ao abrirem-se ao exterior, ao convidarem novos actores, peritos, representantes de parceiros sociais e de organismos públicos responsáveis pelas políticas de educação, emprego e formação, as redes abriram novas perspectivas de debate e de trabalho, criaram oportunidades de diálogo com potenciais incorporadores das novas soluções, e ganharam também capacidade de influenciar a decisão política e as organizações do *mainstream*.

Cada rede foi animada por um(a) especialista no respectivo domínio temático. Ao animador(a) coube facilitar a dinâmica do grupo e a interacção entre os participantes, assegurar a qualidade técnica do debate, estabelecendo um “corpo” de conhecimento comum que permitisse trabalhar em conjunto e concentrar as energias do grupo em temáticas gradualmente mais exigentes, e elaborar as propostas de política da rede.

Esta figura teve um papel de relevo na dinâmica das redes e na sua produção. O seu perfil de competências definido a montante da sua selecção, revelou-se crítico para o sucesso da rede⁴.

São funções do animador:

- facultar informação sobre os progressos verificados no campo do conhecimento em questão e respectivos desenvolvimentos esperados; disponibilizar bibliografia e práticas de referência;
- preparar documentos de trabalho que suportem e incentivem a discussão e as actividades da Rede; elaborar sínteses técnicas do debate na Rede que realcem o seu valor acrescentado e tenham em conta o contributo dos princípios EQUAL;
- orientar e apoiar os participantes na identificação de produtos e práticas bem sucedidas e transferíveis, e na validação dos resultados dos projectos;
- sistematizar as soluções a que se chegar, redigir artigos e documentos técnicos que apoiem a disseminação e transferência de resultados;
- identificar e, eventualmente, contactar/mobilizar as entidades e organizações que possam vir a beneficiar da disseminação de boas práticas;
- identificar pessoas-recurso e actores-chave capazes de trazer valor acrescentado à RT e mobilizá-los para a sua participação na Rede;
- animar os encontros da RT, intervir em *workshops* e eventos públicos, com eventual preparação de inter-

4 Gabinete de Gestão EQUAL, As Redes Temáticas, 2006.

O fortalecimento da dinâmica do trabalho em rede e o alargamento de relações deu origem nalgumas situações a soluções inovadoras que resultaram da própria rede, a projectos de disseminação conjuntos e, até, à perenização da rede através da sua autonomização para além do programa. São exemplo disso a rede “anim@te” que envolve organizações implicadas no desenvolvimento local e a “RSO PT” que surgiu da rede para a responsabilidade social das organizações. Os eventos temáticos realizados no final de 2008, em muitos casos da responsabilidade da respectiva rede, são reveladores da autonomia e da dinâmica que cada uma gerou ao longo do seu percurso.

4. Papel da animação

- venções que permitam evidenciar boas práticas, facilitar a sua incorporação nas políticas ou por terceiros, e disseminar os resultados dos projectos e da RT;
- identificar temas-chave da política nacional e europeia e promover a articulação entre os resultados dos projectos e da RT, e as políticas;
 - participar no trabalho em rede virtual e na gestão de uma base de dados de conhecimento que possa ser progressivamente gerado pela RT e que importe disseminar;
 - participar em reuniões e encontros que, no respectivo domínio temático, ocorram a nível europeu no âmbito da Iniciativa EQUAL, bem como a desenvolver actividades de *interface* entre os Grupos Temáticos Europeus e as Redes Temáticas nacionais.

O animador de uma Rede Temática deve deter as seguintes **competências técnicas, pessoais e relacionais**:

- conhecimento e domínio técnico das questões subjacentes à Rede Temática e sua permanente actualização, nomeadamente nas áreas abrangidas pela estratégia europeia para o emprego e pelas políticas sociais de emprego e formação a nível nacional;
- capacidade de facultar o acesso à informação e conhecimento relevantes na área temática em questão;
- capacidade de análise e de síntese e experiência de redacção de documentos e artigos técnicos;
- capacidade de apoiar os participantes na RT a identificar, caracterizar e avaliar os produtos e as práticas resultantes dos projectos;
- capacidade de utilizar as novas tecnologias de informação e comunicação e animar redes virtuais;
- elevada responsabilidade e autonomia;
- flexibilidade, criatividade e espírito de iniciativa;
- capacidade de integração em grupos e de compreensão dos contextos em que actuam;
- capacidade de animar reuniões, estimular dinâmicas de grupo e interacção dos participantes, incentivar o debate e a partilha de conhecimento;
- domínio do inglês e/ou francês.

O Gabinete de Gestão reuniu trimestralmente com todos os animadores com o objectivo de alinhar objectivos e estratégias e de monitorizar o desenvolvimento das redes temáticas. Estas reuniões foram críticas para consensualizar soluções de interesse comum e conferir coerência e homogeneidade à actividade temática. Foram também um espaço de oportunidade para a troca de experiências entre animadores e a partilha de ferramentas de trabalho.

5. Recursos tecnológicos

Na 1ª Fase da EQUAL, as redes utilizaram uma plataforma electrónica disponibilizada pela Comissão Europeia, designada CIRCA (*Communication & Information Resource Centre Administration*) que serviu, sobretudo, como suporte documental. A rigidez desta plataforma não permitiu, todavia, aquilo que as Redes mais precisavam: uma ferramenta leve e flexível, que facilitasse verdadeiramente a comunicação e a partilha e a construção de comunidades de aprendizagem.

É assim que, em 2006, o Gabinete de Gestão promove uma formação para os animadores das redes – “Comunidades, Práticas e Tecnologias” - onde se associa à aprendizagem em comunidades de prática e em ambiente virtual a utilização de tecnologias mobilizadoras do trabalho colaborativo (Trayner, 2006).

Este *workshop* baseou-se nas metodologias de aprendizagem em comunidade de prática. Foi uma formação *on-line*, que decorreu ao longo de 7 semanas, com 2 encontros presenciais, e seguiu uma abordagem de *e-learning* 2.0, baseada na combinação do uso de ferramentas leves e complementares e serviços *Web*, tais como *blogs*, *wikis* e outro *software* social, para apoiar a criação de comunidades de aprendizagem. No final do *workshop* tinha sido criado um *wiki* partilhado – POLEN 2.0 (*Promoting Organisational Learning in EQUAL Networks*), como espaço *on-line* de comunicação e partilha dos animadores.



A rede de animadores constituiu também uma grande mais valia para os próprios animadores e para o seu desempenho nas redes, e para o Gabinete de Gestão que nela encontrou uma mediação qualificada e equidistante das Parcerias.

No final, os participantes estavam mais familiarizados com a linguagem e as ideias das tecnologias da *Web* 2.0. Muitas destas ferramentas passaram a fazer parte das práticas e canais de comunicação das redes, tendo algumas delas definido e construído o seu próprio espaço *on-line* de comunicação e partilha.

Este *workshop* foi simultaneamente experiencial e reflexivo. Permitiu introduzir os participantes no uso das tecnologias disponíveis para apoiar comunidades de prática, fazê-los reflectir sobre o seu uso nos seus próprios contextos, e sobre a mudança de atitude e *mindset* que a sua utilização simultaneamente requer e estimula.

Esta formação contribuiu também para fortalecer as relações entre os participantes, e criar uma nova cultura de colaboração e participação na rede de animadores de que beneficiou o conjunto das redes.

O relatório deste *workshop*⁵, que constitui um recurso formativo inovador, foi objecto de validação, de acordo com a metodologia EQUAL (Gabinete de Gestão EQUAL, 2005), em cuja sessão participou um grupo de peritos internacionais especialistas em comunidades de prática, entre os quais Etienne Wenger, os próprios animadores (formandos) e um grupo de potenciais utilizadores. Os peritos avaliaram positivamente a abordagem holística das ferramentas, a concepção e desenho do *workshop* que permitiu capitalizar os conteúdos (e não as ferramentas que rapidamente se desactualizam), bem como a associação da tecnologia às comunidades de prática, dando visibilidade à actividade “usar a tecnologia” enquanto processo social; os potenciais utilizadores consideraram como pontos fortes deste recurso: a adequação das ferramentas e tecnologias utilizadas, a adequação do programa e do processo de avaliação ao contexto da *Web* 2.0, o ter alimentado a construção de uma comunidade (a comunidade dos animadores) e o processo de aprendizagem baseado na reflexão.

5 Gabinete de Gestão EQUAL, Separata Ferramentas EQUAL, Março 2010.

6. Factores críticos

As Redes Temáticas procederam com regularidade a exercícios de auto-avaliação do seu trabalho, tendo por base um guião e uma metodologia facultada pela gestão do Programa⁶, com o objectivo de, com essa reflexão crítica, melhorar o seu desempenho. É a partir dos resultados destes exercícios bem como da avaliação efectuada pelos animadores e pela gestão do Programa no final da 1ª Fase⁷ (que de forma muito inovadora seguiu a metodologia da validação de produtos⁸) que foram introduzidas melhorias substanciais no modelo de funcionamento das Redes da 2ª Fase, que se identificaram os factores críticos e mais valias descritas neste ponto e seguintes.

A produção e riqueza das redes temáticas depende em muito da motivação e implicação dos participantes e, também, da capacidade dos animadores facilitarem a interacção e a dinâmica do grupo e de gerirem as energias de cada “comunidade de prática” no sentido de potenciarem o contributo de cada participante para uma efectiva produção da sua rede.

A cultura de diálogo e partilha de conhecimento e interrogações e o enfoque em domínios temáticos relevantes para os participantes e para os projectos são determinantes para o sucesso das redes e quanto maior for a coincidência da agenda das redes com a dos seus participantes maior será o seu empenhamento e, consequentemente, os resultados das redes.

A avaliação dos principais factores de sucesso que foi feita pelos participantes permitiu não só identificá-los, mas também hierarquizá-los. De entre os factores críticos de sucesso salienta-se a qualidade das relações pessoais entre os membros, a competência de animação e dinamização de grupos do(a) animador(a), bem como a sua competência técnica e científica.

A estabilidade dos representantes das Parcerias de Desenvolvimento e a sua assiduidade têm um impacto significativo na criação de um clima de confiança entre os participantes, na qualidade das suas relações interpessoais bem como na coesão e na dinâmica do grupo. Mas, embora os participantes estejam em representação das Parcerias de Desenvolvimento, as redes são, sobretudo, constituídas por pessoas e é a sua qualidade e empenho que marca de forma decisiva o desenvolvimento e a produção da rede. Por outro lado, existem qualidades e competências pessoais que tendem a potenciar mais a produção e produtividade das redes, tais como a abertura à inovação e à crítica construtiva, o saber ouvir e aceitar diferentes pontos de vista num plano de igualdade. A boa relação entre participantes é a

6 Idem.

7 Gabinete de Gestão EQUAL, Separata Promover a Inovação social - Recursos EQUAL, Março 2010.

8 Gabinete de Gestão EQUAL, Separata Ferramentas EQUAL, Março 2010.

base para uma partilha profícua de práticas, experiências e opiniões, mas a sua experiência, motivação, competência e sociabilidade influenciam fortemente a qualidade e nível de interacção com os seus pares e a produção efectiva da rede.

A prática de trabalho colaborativo à distância e a utilização de ferramentas *on-line* adequadas contribuíram para reforçar as competências em literacia digital, deu mais continuidade ao trabalho em rede e facilitou o contacto e a relação entre participantes.

Questão diversa mas não menos importante é a do retorno para as organizações representadas na rede, da participação dos seus membros. Este retorno é fortemente condicionado pelo posicionamento dos seus representantes na hierarquia da organização e pela sua capacidade de decisão, bem como pela legitimidade que lhes é conferida no momento da sua designação. Daí que seja um factor crítico de sucesso para as organizações participantes nas redes, a escolha dos seus representantes, a clarificação do seu mandato, o estabelecimento de uma agenda própria e o acompanhamento do trabalho desenvolvido com momentos regulares de *feed-back* do representante na rede à sua organização e vice-versa.

A experiência da EQUAL revela que algumas “armadilhas” devem ser evitadas: a dimensão excessiva de uma rede (acima de 20 elementos), a irregularidade dos encontros presenciais, a descontinuidade na participação nas actividades *on-line*, a substituição dos representantes das Parcerias, a ausência de objectivos claros e de um plano de trabalho para a rede, podem por em risco a coesão e a dinâmica do grupo, e a produtividade da rede.

A cultura de diálogo, a colaboração inter-pares e a partilha, ingredientes fundamentais da aprendizagem e da inovação, são já resultado do trabalho em rede e da dinâmica criada, sendo possível constatar os progressos feitos ao longo do tempo em termos da qualidade dos processos e dos resultados conseguidos. A possibilidade oferecida pelas redes aos representantes dos projectos de se encontrarem e conhecerem mais profundamente, de analisarem as respectivas situações, perspectivas, dificuldades e experiências ajudou a quebrar barreiras e a criar um clima de colaboração e aprendizagem inter-pares.

Em conclusão, pode afirmar-se que, para o sucesso do trabalho em rede, o essencial é que se cumpra a filosofia das comunidades de prática, valorizando uma cultura de diálogo e partilha de conhecimento, de questionamento, que o trabalho se focalize prioritariamente em domínios temáticos relevantes para os participantes, que a qualidade das relações pessoais entre os membros seja boa e que os animadores possuam fortes competências técnica-científica e de animação de grupos.

7. Mais valias

As redes temáticas criaram oportunidades de aprofundar problemas e soluções, de trocar experiências entre participantes, de contactar com boas práticas de outros, de obter *feedback* de pares e especialistas sobre o seu projecto, de ver o seu trabalho reconhecido a nível mais alargado, de estabelecer novas alianças e parcerias estratégicas e de dar contributos para as políticas.

Permitiram, ainda, a aquisição de competências em resultado do contacto e troca de opiniões com os outros, da incorporação de novos métodos de trabalho, metodologias e práticas, da reflexão sobre os projectos. Deste capital de competências vale a pena destacar as relativas ao trabalho em parceria e *benchmarking* pelo seu contributo para a inovação social.

A participação nas redes temáticas teve impacto imediato na qualidade dos projectos e dos seus produtos, na medida em que toda a interacção se centrou em torno deles. Com efeito, essa interacção contribuiu para clarificar e melhorar a incorporação dos princípios EQUAL, comparar resultados e retirar daí ilações úteis para os projectos, identificar o

potencial de inovação das actividades e produtos dos projectos e clarificar a visão sobre os seus próprios produtos e o seu potencial de disseminação.

O convite para participarem em iniciativas das redes dirigido a pessoas e organismos da Administração Pública facilitou o alinhamento estratégico dos projectos com as prioridades políticas nacionais e a identificação de potenciais incorporadores das práticas e dos produtos desenvolvidos.

No domínio do capital social, as redes trouxeram aos participantes o alargamento da sua rede de contactos e conhecimentos e uma muito mais fácil capacidade de comunicação assente nas tecnologias da Web 2.0.

Por último, as redes permitiram ter acesso a informação e conhecimento muito relevantes, e também a especialistas e a pessoas-recurso que enriqueceram grandemente o património das entidades participantes, sobretudo num contexto em que se apelou a uma cultura de parceria.

Referências bibliográficas

CoP Innovation & Mainstreaming – <http://innovation.esfive.eu>

Gabinete de Gestão EQUAL⁹ (2008). Promover a Inovação Social – Recursos EQUAL de Referência, As Redes Temáticas EQUAL, Portugal.

Gabinete de Gestão EQUAL (2007). *Mainstreaming Products – A Reference Guide*, Portugal.

Gabinete de Gestão EQUAL (2004). Redes temáticas EQUAL, Newsletter nº 4.

Gabinete de Gestão EQUAL (2005). *Thematic Networks – a mid-term appraisal*, Portugal.

Gabinete de Gestão EQUAL (2006) – *Validation of Innovative Products*, Portugal.

Trayner, Beverly (2006). POLEN 2.0 - *Workshop* Formativo: Comunidades, Práticas e Tecnologias, Portugal.

<http://polen2.wikispaces.com>

Wenger, E.; McDermott, R.; Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press, Boston.

⁹ O Gabinete de Gestão EQUAL assegurou a gestão do Programa EQUAL em Portugal.



José Manuel Henriques, Professor Universitário

4 INOVAÇÃO SOCIAL E COESÃO TERRITORIAL: CONTRIBUTOS EQUAL

1. Contexto

Este ensaio procura oferecer uma perspectiva para a integração territorial de resultados da Iniciativa Comunitária EQUAL em Portugal tendo por referência o contexto europeu do debate sobre o futuro da política de coesão e, em particular, o futuro da política de coesão territorial.

É difícil antecipar com rigor todas as implicações do actual contexto de crise do sistema financeiro internacional. A evolução recente das dificuldades de acesso ao crédito por parte das empresas, da diminuição da procura local como efeito da recessão e do aumento da concorrência internacional permitem admitir a acentuação de problemas sociais associados à perda de competitividade das empresas e dificuldades crescentes na resposta ao desemprego, à pobreza e à exclusão social.

Trata-se de uma evolução relativamente recente mostrando a necessidade urgente de “inovação social” para o aperfeiçoamento das políticas públicas e para a capacitação colectiva na resposta societal a esses mesmos problemas. A possibilidade de uma maior articulação territorial das políticas públicas vem sendo equacionada de forma cada vez mais elaborada.

É neste sentido que o ensaio procura evidenciar a relevância de contributos da Iniciativa Comunitária EQUAL para superar a *ausência, insuficiência ou inadequação* de respostas públicas contemporâneas adequadas à estimulação da emergência de iniciativa local no sentido dos pressupostos do desenvolvimento territorial da coesão territorial a promover.

A capacidade de iniciativa e organização de base territorial torna-se imprescindível à mobilização do potencial

endógeno ao conjunto das comunidades locais tendo em vista o esforço colectivo de mobilização integral de recursos para a eficiência económica e para a inclusão social.

A clarificação do sentido da acção pública na facilitação da iniciativa local e na promoção do desenvolvimento territorial requer aprofundamento assim como a capacidade de agir requer a organização específica de processos de aprendizagem e desenvolvimento de competências. A experiência e os resultados da IC EQUAL poderão ser úteis no apoio à clarificação destes aspectos.

Breve nota metodológica

O ensaio tem por base os resultados da experiência da Rede Temática “Animação Territorial” sintetizados no respectivo *Living Document* (Henriques, J. M., 2008a) e os resultados do Projecto Anim@Te (Henriques, J. M., 2008b) através do qual foi ensaiado um modelo de facilitação de *mainstreaming* dos resultados daquela Rede Temática. O mesmo modelo será tomado como referência na proposta que aqui se deixa de organizar alguns dos resultados da Iniciativa Comunitária EQUAL tendo em vista a ilustração da sua utilidade potencial para a concretização dos desafios que se colocam à coesão territorial na Europa.

O reconhecimento da *ausência, insuficiência ou inadequação* das respostas estatais aos problemas sociais contemporâneos está implícita no reconhecimento da necessidade de *inovação social* para a reestruturação das políticas públicas. Relembra-se que a criação de programas experimentais assentes em projectos locais orientados para a promoção de inovação nas políticas públicas inscreve-se nesse reconhecimento. É o caso da Iniciativa Comunitária EQUAL.

A relação entre a avaliação de programas com estas características e a facilitação de processos de aprendizagem que tenham por base a experimentação desenvolvida nem sempre é simples. Esta questão é tanto mais relevante quanto, uma vez terminada a acção experimental (conclusão da IC EQUAL), a relação a estabelecer pressupõe não a implicação directa na acção mas o acesso a informação sobre os resultados da acção desenvolvida em contextos particulares (bases de dados de “boas práticas”, portfolios de produtos, etc.).

O ensaio contém informação estruturada que poderá permitir:

- a) Construir um ‘Modelo EQUAL’ de intervenção a partir dos princípios, procedimentos e das ilustrações suscitadas pelo desenvolvimento do programa e respectivos projectos (“Parcerias para o Desenvolvimento”);

2. O Tratado de Lisboa

O Tratado de Lisboa inscreve a coesão territorial como objectivo da União Europeia a par da coesão económica e da coesão social.

Afirma explicitamente no seu Artigo 3º: “*A União promove a coesão económica, social e territorial, e a solidariedade entre os Estados-Membros. A União respeita a riqueza da sua diversidade cultural e linguística e vela pela salvaguarda e pelo desenvolvimento do património cultural europeu.*”.

No Artigo 174º associa a ‘coesão territorial’ ao “*desenvolvimento harmonioso*” e à “*redução de disparidades entre os níveis de desenvolvimento entre diferentes regiões*”. Pode ler-se: “*A fim de promover um desenvolvimento harmonioso do conjunto da União, esta desenvolverá e prosseguirá a sua acção no sentido de reforçar a sua coesão económica, social e territorial. Em especial, a União procurará reduzir a disparidade entre os níveis de desenvolvimento das diversas regiões e o atraso das regiões menos favorecidas. Entre as regiões em causa, é consagrada especial atenção às zonas rurais, às zonas afectadas pela transição industrial e às regiões com limitações naturais ou*

3. Livro Verde da Coesão Territorial

A Comunicação da Comissão Europeia “*Green Paper on Territorial Cohesion: Turning territorial diversity into strength*” (CEC, 2008) destaca o contributo potencial da política de coesão territorial e a política de coesão na Europa. A comunicação foi preparada na sequência dos trabalhos em torno da *European Spatial Development Perspective* (ESDP) de 1999 e da adopção da *Agenda Territorial da União Europeia* aquando da reunião informal dos

- b) Construir um ‘Modelo EQUAL’ de disseminação e *mainstreaming* a partir da organização da informação sobre os resultados da IC EQUAL ‘revisitando’ os elementos documentais disponíveis (relatórios de avaliação, relatórios temáticos, etc.) e propondo metodologias de organização de memorandos de ‘produtos’ e narrativas de práticas como ilustração de experiências e possibilidades de acção;
- c) Construir um ‘Modelo EQUAL’ de capacitação para a acção assente na interacção social e na *atribuição de sentido* à informação organizada e tornada acessível contribuindo para o esforço colectivo de aprofundamento da integração territorial da “inovação social”, de aprendizagem com a experiência e de mobilização integral de recursos para a coesão territorial.

demográficas graves e permanentes, tais como as regiões mais setentrionais com densidade populacional muito baixa e as regiões insulares, transfronteiriças e de montanha.”

Finalmente, no Artigo 175º afirma implicitamente a necessidade de assegurar a coordenação entre políticas territoriais e políticas macroeconómicas e sectoriais e afirma explicitamente o papel dos fundos estruturais na acção para esse objectivo: “*Os Estados-Membros conduzirão e coordenarão as suas políticas económicas tendo igualmente em vista atingir os objectivos enunciados no artigo 174º. A formulação e a concretização das políticas e acções da União, bem como a realização do mercado interno, terão em conta os objectivos enunciados no artigo 174º e contribuirão para a sua realização. A União apoiará igualmente a realização desses objectivos pela acção por si desenvolvida através dos fundos com finalidade estrutural (Fundo Europeu de Orientação e de Garantia Agrícola, secção «Orientação»; Fundo Social Europeu; Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional), do Banco Europeu de Investimento e dos demais instrumentos financeiros existentes*”.

Ministros do Desenvolvimento Urbano e Coesão Territorial realizada em Maio de 2007 no âmbito da Presidência Alemã da União Europeia. A Comunicação começa por clarificar que coesão territorial respeita à criação de condições para o desenvolvimento harmonioso em todos os lugares assegurando a todos os cidadãos a possibilidade de valorizar as características específicas de cada território.

A Comunicação afirma a natureza contextualmente dependente (*context-dependency*) da competitividade e reconhece que ela depende da capacidade das pessoas e das empresas assegurarem o melhor uso possível dos activos dos respectivos territórios e assegurarem ligações com outros territórios num mundo cada vez mais globalizado e interdependente.

Finalmente, a Comunicação afirma que cabe às políticas públicas ajudar os territórios a proceder ao melhor uso dos seus activos e promover abordagens territorialmente integradas na resolução dos respectivos problemas envolvendo respostas inter-sectoriais e a cooperação entre diferentes actores.

É importante destacar que a Comunicação clarifica que a coesão territorial não depende apenas de políticas públicas territoriais e destaca a importância da coordenação entre políticas sectoriais e territoriais.

Por seu lado, o “Livro Verde” da Coesão Territorial reconhece a necessidade de que a noção seja clarificada e colo-

ca à discussão europeia exactamente essa necessidade. Este documento da Comissão Europeia não deixa de acentuar a pertinência de uma definição que também a clarificar a escala e âmbito da acção de base territorial. Coloca também à discussão a relevância de melhor cooperação entre os territórios, de melhor coordenação entre diferentes políticas públicas, e de alargamento da participação a actores de âmbito mais alargado através de parcerias de base territorial.

Mais tarde, no 5º ensaio da Coesão sintetiza os contributos até então recebidos pela Comissão Europeia (CEC, 2009). Assinala a heterogeneidade dos contributos orientados para a clarificação da noção de ‘coesão territorial’ e reconhece o consenso tendencial na relação com abordagens integradas, governança multi-nível e parceria. São explicitamente referenciadas Iniciativas Comunitárias como Urban e Leader enquanto ilustração da perspectiva ambicionada. Reconhece ainda que se desenha um consenso claro no reconhecimento de que as políticas públicas têm que ter em conta o seu impacto territorial no sentido de evitar efeitos contraditórios.

4. O conceito de ‘coesão territorial’

disparidade entre os níveis de desenvolvimento das diversas regiões e o atraso das regiões menos favorecidas”.

É interessante ter um pouco da perspectiva histórica que acompanhou a evolução da noção de coesão territorial (Jouen, 2007). Marjorie Jouen analisa essa evolução e conclui que apesar de eventuais heterogeneidades de interpretação, se poderá admitir consenso em torno da admissão de que *todas* as políticas públicas poderiam ambicionar assegurar a redução de disparidades territoriais. Tal responderia a admitir a avaliação do impacto territorial de todas as políticas sectoriais a todos os níveis territoriais do exercício da governação e da governança.

5. A OCDE, novas formas de governança e a ‘inovação social’

Este tipo de mudança na concepção, gestão e implementação das políticas públicas vem ao encontro da noção de “inovação social” tal como é apresentada pela OCDE. De acordo com esta organização, ocorre “inovação social” quando novos mecanismos e novas normas contribuem para consolidar e melhorar o bem-estar dos indivíduos, comunidades e territórios em termos de inclusão social, criação de emprego e qualidade de vida. Assim, a “inovação social” procura responder a novas necessidades não satisfeitas pelo mercado podendo envolver aspectos con-

ceptuais, organizacionais e de relação entre as comunidades e respectivos territórios.¹

De qualquer modo, o reconhecimento da *ausência, insuficiência* ou *desadequação* das respostas estatais aos problemas sociais contemporâneos já tem estado associado ao reconhecimento da necessidade de *inovação social* para a reestruturação das políticas públicas. É este tipo de reconhecimento que tem estado subjacente à criação de pro-

¹ Mais informação: http://www.oecd.org/about/0,3347,en_2649_34459_1_1_1_1_1,00.html (acedido 25 Novembro 2009)

gramas de iniciativa Europeia de natureza *experimental* as-sentes, predominantemente, em ‘*projectos locais*’ orientados para a promoção da *inovação* nas políticas públicas com base em princípios de acção explicitamente formulados (‘multidimensionalidade’, ‘parceria’, ‘participação’, ‘integração territorial’, ‘*empowerment*’, etc.).

6. O futuro da coesão territorial na Europa: os desafios

O reconhecimento da relevância da coesão territorial na construção da Europa pelo Tratado de Lisboa e a evolução do processo que conduziu à *Agenda Territorial da União Europeia*, permitem consolidar alguns aspectos decisivos para a reflexão sobre a utilidade potencial dos resultados da Iniciativa Comunitária EQUAL.

- a) A coesão territorial respeita a um processo de articulação territorial do projecto europeu que não se confina ao domínio das políticas regionais (com vocação explícita no que respeita aos seus efeitos territoriais); pressupõe simultaneamente a atenção aos efeitos territoriais das políticas macroeconómicas e sectoriais, pressupõe políticas de desenvolvimento regional que radicam num entendimento do desafio não confinado aos problemas de regiões específicas mas acolham os desafios de desenvolvimento de qualidade diferente na totalidade das regiões, as formas de governança que permitam simultaneamente a articulação multi-nível e a articulação inter-sectorial para a integração territorial da acção na construção de respostas específicas adequadas a cada unidade territorial;
- b) Está em jogo uma mudança paradigmática na compreensão das relações entre as sociedades e os respectivos territórios e as implicações que daí decorrem na formulação das políticas públicas; tem como implicação directa a compreensão de que os desafios que se colocam à competitividade, ao emprego e à inclusão social têm concretizações que não são independentes dos contextos em que os respectivos problemas se manifestam (*context-dependency*); ou seja, os desafios colocam-se de forma espacialmente diferenciada e localmente específica o que pressupõe respostas únicas em cada unidade territorial; a coesão territorial não respeita apenas a “regiões-problema” mas à “totalidade das localidades”;
- c) O tipo de mudança a ocorrer na ‘totalidade dos contextos locais’ que melhor pode contribuir para a competitividade, emprego e inclusão social, ao envolver formas de governança para a articulação multi-nível e inter-sectorial para a integração territorial na construção de respostas únicas em cada território pressupõe uma capacidade local de iniciativa e de organização suficientes para assegurar a coerência dessa especificidade

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

e a *sinergia* potencial na articulação entre os diferentes domínios de política pública (Henriques, 2009; OCDE, 2009);

- d) Mas essa capacidade de iniciativa e organização poderá não pré-existir em cada território; ou existindo, poderá não se orientar para a facilitação das mudanças que melhor podem concorrer para objectivos de competitividade, emprego e inclusão social (inércias institucionais, inexistência ou desadequação de serviços públicos, deficits de competências técnicas e organizacionais, etc.); está em causa uma mudança paradigmática e a acção humana é conceptualmente mediada (*concept-dependency*).

A coesão territorial levanta, assim, desafios relevantes no domínio das políticas públicas:

- a) Assegurar a coerência entre, por um lado, políticas macroeconómicas e sectoriais com implicações territoriais e, por outro, políticas territoriais;
- b) Criação de formas de governança que permitam assegurar respostas específicas em cada unidade territorial (multi-nível, integração territorial, etc.);
- c) Animação da criação das condições institucionais e organizacionais locais das quais possa depender a acção estratégica, a criação de soluções organizativas e as competências técnicas e organizacionais adequadas à construção da especificidade das respostas em cada unidade territorial (acesso a informação relevante, produção de conhecimento adequado ao contexto, desenvolvimento de competências, etc.); trata-se de políticas públicas que contribuam para contrariar a “não-emergência” espontânea das condições para a capacidade de iniciativa e de organização;
- d) Animação da criação das condições das quais possa depender a qualidade da acção substantiva na facilitação de mudanças nos contextos locais favoráveis à competitividade, emprego e inclusão social (construção de estratégias inscritas em trajectórias locais orientadas para a “reversão” de processos de “desintegração territorial”, produção de conhecimento e capacitação na acção a partir de informação sobre resultados de projectos em

programas experimentais orientados para a inovação (“condições de possibilidade” associadas a “boas práticas” identificadas, etc.), organização de processos de aprendizagem inter-pares para o desenvolvimento de competências específicas e genéricas (Comunidades de Prática, etc.).

Em síntese, está em causa a concretização de políticas públicas que sejam simultaneamente:

- a) “exógenas” às unidades territoriais tendo em vista a criação de condições institucionais e organizacionais favoráveis à construção de respostas localmente específicas;
- b) “exógenas” às unidades territoriais tendo em vista a mobilização do respectivo “potencial endógeno” através da capacitação da acção de animação territorial para a iniciativa local na construção de respostas específicas multi-nível e de natureza inter-sectorial para a integração territorial; tanto para a “reversão” de processos de “desintegração territorial” como para a facilitação do tipo de mudanças das quais dependem a competitividade, o emprego e a inclusão social.

7. O Relatório Barca

O Relatório Barca define como “*places*” as unidades territoriais definidas numa perspectiva funcional à escala mais adequada em cada contexto para a identificação das condições das quais o desenvolvimento mais poderá depender.

Considera uma abordagem “*place-based*” como mais adequada para assegurar a todos os lugares europeus a oportunidade de mobilizar o seu potencial e assegurar a inclusão social independentemente de onde se vive contribuindo para a assegurar o melhor cumprimento da tarefa europeia de conceber intervenções e instituições económicas adaptadas às condições locais.

O Relatório Barca aprofunda também o seu contributo para uma agenda social territorializada tendo por base o reconhecimento de que uma estratégia orientada para os indivíduos tendo por base o reconhecimento de que tanto o bem-estar dos indivíduos como a eficácia das intervenções dependem do contexto local.

A justificação para a acção política ‘exógena’ às regiões é apresentada com base em dois tipos de argumentos:

- a) Uma região pode estar bloqueada em círculos viciosos de ineficiência e exclusão social por ausência de instituições adequadas; esta ausência pode resultar quer de escolhas intencionalmente orientadas para interesses locais que não privilegiam a mudança quer da dependência de inércias do passado (“*path-dependency*”); neste caso, a acção estará associada a pacotes integrados de bens e serviços adaptados às especificidades de cada unidade territorial e tendo em atenção as ligações a outros lugares de modo a contribuir para a mudança institucional;
- b) Tornar mais visível o impacto territorial das medidas de política pública.

Neste sentido o ensaio aprofunda o entendimento que é feito de política de coesão distinguindo-a de redistribuição financeira. Está em causa contribuir para a mudança institucional favorável à ruptura com ineficiências e exclusão social.

Neste sentido trata-se de agir para a mudança institucional na totalidade das localidades e não apenas nas unidades territoriais associadas à incidência particular de alguns problemas (“regiões-problema”).

Considera-se que armadilhas conducentes à ineficiência e à exclusão social podem ocorrer em qualquer localidade e que em todas as localidades as respectivas instituições enfrentam dificuldades na adaptação às mudanças externas nas condições contemporâneas para o que podem ser ajudadas através de intervenções exógenas.

O ensaio afirma ainda a forte insatisfação com os desempenhos da política de coesão do passado e a necessidade de

mudança substantiva. Os próprios métodos de monitorização e avaliação não permitem esclarecer o modo como as medidas de política poderão estar associadas a efeitos eventualmente observáveis (“*what works?*”).

Finalmente, o Relatório Barca apresenta uma proposta de aperfeiçoamento do modelo de governança para a política de coesão assente em dez pilares: concentração de recursos em torno de prioridades centrais, um novo quadro estratégico para a política de coesão, uma nova relação contratual orientada para resultados e uma governança reforçada orientada para prioridades centrais a introdução de inovação e flexibilidade na despesa, a promoção do experimentalismo e mobilização dos actores locais, a promoção de processos de aprendizagem relacionados com aperfeiçoamentos metodológicos no domínio da avaliação de impacto, o reforço do papel da Comissão Europeia como centro de competência, o aperfeiçoamento de questões de gestão financeira e controlo e, finalmente, o reforço do sistema político de alto nível de acompanhamento.

8. Estratégia Europeia de Emprego, a acção local para o emprego e a coesão territorial

A dimensão local da acção a favor do emprego mereceu atenção crescente a partir dos anos 80 a nível europeu. Os *Pactos Territoriais para o Emprego* formalizaram esse reconhecimento em 1996. A partir de 1997, já no contexto da Estratégia Europeia de Emprego, a dimensão local da acção a favor do emprego foi objecto de algumas comunicações da Comissão Europeia².

O contributo potencial da acção local passou a ser reconhecido como contributo indispensável no combate ao desemprego, na promoção do empreendedorismo e na construção de novas formas de governança (CEC, 2000). O projecto IDELE³ é ilustrativo da evolução que essa perspectiva conheceu.

Entretanto, com o debate contemporâneo em torno do futuro da política de coesão territorial esta perspectiva ganha uma relevância acrescida. Com efeito, o Relatório Barca afirma como “*policy concept*” subjacente à sua preparação uma abordagem “*place-based*” do desenvolvimento na Europa e afirma a sua explícita relação directa com o que OCDE designa por *novo paradigma da política regional*.

Recorde-se que este “novo paradigma da política regional” começou a desenhar-se no início dos anos 80 e conheceu os seus contributos iniciais de autores como John Friedmann e Clyde Weaver (Friedmann, J., Weaver, C., 1979) e Walter Stöhr (Stöhr, 1981, 1984, 1986).



² Commission of the European Communities 2001, Strengthening the local dimension of the European Employment Strategy, Communication from the Commission, COM (2001) 629 final, CEC, Brussels; Commission of the European Communities 2000, Acting Locally for Employment: a Local

³ Projecto “Identification, Dissemination and Exchange of Good Practice in Local Employment Development and Promoting Better Governance” (IDELE) (<http://www.ecotec.com/idele/resources>) (acedido em 25 Novembro 2009)

9. Novas formas de governança local, integração territorial de políticas públicas e inovação social

A coordenação territorial de políticas de emprego, de desenvolvimento económico e de inclusão, a adaptação de políticas às condições locais e a participação da sociedade civil e dos agentes económicos na orientação de políticas são reconhecidas pela OCDE como dimensões centrais na governança local (OCDE, 2004, 2006).

A OCDE vem reconhecendo o contributo potencial da iniciativa local para a promoção do acesso ao emprego desde finais da década de 70. Na tentativa de encontrar respostas adequadas à especificidade local que se coloca às políticas públicas, a OCDE tem vindo a explorar recentemente o contributo potencial da combinação entre maior adaptabilidade e flexibilidade territorial na concepção e implementação dos diferentes domínios de política pública, maior coordenação entre si a diferentes níveis territoriais e novas formas de governança que acolham com maior expressão iniciativas associadas aos actores locais (OCDE, 2009).

A criação de condições favoráveis à iniciativa de actores locais e à auto-sustentação da sua acção vem merecendo um reconhecimento crescente. As condições institucionais

de que depende a governança local vêm sendo objecto de reflexão estruturada por esta organização (descentralização, flexibilidade administrativa, gestão por objectivos, mecanismos de financiamento, integração dos serviços públicos de emprego, etc.).

Mas, embora expressões como ‘integração de políticas’ (*policy integration*), ‘coordenação de políticas’ e ‘cooperação de políticas’ sejam expressões que acolhem referências crescentes nem sempre é rigoroso o modo como são usadas. Tendo em atenção o sentido deste ensaio abordaremos a noção de ‘integração de políticas’ de forma específica na abordagem da integração territorial das políticas públicas.

Trata-se da gestão de questões transversais de política pública que transcendem as fronteiras de domínios sectoriais e que se situam para além da responsabilidade individual de qualquer das entidades envolvidas (Stead, D., Meijers, 2009, p. 321). Os desafios de política relacionados com as alterações climáticas, a competitividade e o desemprego ou a pobreza e a exclusão social inscrevem-se nesse tipo de questões.

10. Desenvolvimento de competências para a integração territorial de políticas

O Conselho de Ministros Informal da União Europeia de Bristol (2005) reconheceu formalmente a existência de um deficit de competências *genéricas* face à natureza dos problemas contemporâneos e face à complexidade das respostas públicas (Estratégia de Lisboa, Estratégia Europeia para o Desenvolvimento Sustentável, etc.). A reflexão europeia neste domínio conheceu um impulso significativo com a coordenação por parte da *Academy for Sustainable Communities* do Reino Unido. Também conheceu a reafirmação recente da sua pertinência através da Carta de Leipzig assinada em Maio de 2007 (Henriques, J. M., Trayner, B., 2009) .

Com base no *Urban Acquis* (2004) acordado em Roterdão, o Conselho Informal de Ministros de Bristol começou por decidir apoiar a organização de um *European Skills Symposium* tendo como referência a abordagem britânica integrada de ‘comunidades sustentáveis’ (“Bristol Accord”) (2005). O Symposium viria a ser organizado pela *Academy for Sustainable Communities* em parceria com o *European Urban Knowledge Network* (EUKN) em Novembro de 2006.

A Presidência britânica desencadeou na altura a nível europeu uma discussão sobre o modo como a Europa pode desenvolver as competências adequadas à criação de melhores lugares para os seus cidadãos. Desde essa altura

desenvolveram-se esforços no sentido de esclarecer os tipos de competências *específicas* e *genéricas* requeridas para a criação de ‘melhores lugares’ (“*place-making skills*”).

Criar e manter comunidades sustentáveis, compreendidas como a dimensão local da Estratégia Europeia para o Desenvolvimento Sustentável, requer o envolvimento de um grande número de profissões. Requer o envolvimento de competências técnicas (económicas, sociais, planeamento ambiental, desenvolvimento comunitário, etc.) assim como competências genéricas e conhecimentos interdisciplinares. Mais especificamente, competências genéricas incluem um leque muito diversificado de competências como: realização de trabalho em equipas interdisciplinares e multi-profissionais, promoção de decisões colectivas, trabalho em parcerias inter-institucionais, inter-organizacionais e multi-culturais, gestão de projectos, negociação e mediação social, gestão da mudança organizacional, governança comunitária, etc.

A criação de lugares (“*place-making*”) tem a ver com uma abordagem integrada da coesão territorial e pressupõe um aperfeiçoamento contínuo de conhecimentos e competências, promovendo novos modos de trabalhar e pensar e promovendo o aperfeiçoamento do trabalho inter-sectorial e inter-profissional.

11. Contributos da Iniciativa Comunitária EQUAL: a Rede Temática “Animação Territorial”

É neste contexto que se configura a possibilidade de estruturar propostas de enquadramento e de ilustração de possibilidades de acção com base nos princípios, procedimentos e resultados da experiência suscitada pela IC EQUAL.

As condições institucionais locais referidas no Relatório Barca (a iniciativa local e as condições organizacionais e institucionais da auto-sustentação da acção para o desenvolvimento) situam-se, assim, no centro da reflexão sobre a relação entre a articulação territorial das políticas públicas e as formas de governança local que contribuam para a construção local de respostas específicas.

Mas, estas condições institucionais poderão não emergir *espontaneamente* da forma mais adequada. A sua *não-emergência* torna-se ela própria objecto de reflexão (Henriques, 2006). A sua relação com processos de “*desintegração territorial*” que concorrem para a desestruturação económica e socio-institucional das comunidades locais não pode deixar de ser equacionada.

Especialmente diferenciadas nos seus efeitos materiais, as políticas públicas, em geral, e as políticas públicas no âmbito do desenvolvimento territorial, em particular, não se têm mostrado suficientes, ou adequadas, à superação dessa *não-emergência*. Em certos casos, poderão mesmo ter vindo a contribuir para o seu reforço (migrações internas, efeitos perversos de acessibilidades acrescidas em regiões periféricas, efeitos de valorização fundiária em áreas urbanas e ‘crise’, etc.).

A animação territorial orientada para a emergência de iniciativa e para a criação de condições facilitadoras da sua auto-sutentação na acção para o desenvolvimento *experimentada* pelos projectos desenvolvidos no âmbito da

Rede Temática “Animação Territorial” da IC EQUAL pressupõe a *reversão* de processos de “desintegração territorial” assim como a integração territorial da acção para a competitividade, o emprego e a inclusão social.

Encontra, assim, o seu sentido estratégico em três domínios diferentes:

- α) o domínio das políticas públicas e das condições institucionais que as relacionam com a criação de *novas formas de governança* orientadas para a auto-sustentação da acção de base territorial (face à *não-emergência* espontânea de iniciativa local);
- b) o domínio das condições que contribuem para a definição do conteúdo *substantivo* da acção de *animação territorial* (independentemente da entidade que a promova);
- c) o domínio das condições para a organização de processos de aprendizagem envolvendo a mobilização e a produção de conhecimento e o desenvolvimento de competências *específicas* e *genéricas* adequadas à acção para o desenvolvimento.

A experiência dos projectos que integraram a Rede Temática “Animação Territorial” constitui um contributo de assinalável qualidade no aprofundamento desta reflexão. Através da sua experiência e dos seus resultados os projectos permitem ilustrar possibilidade de acção. Os “produtos” por si preparados constituirão um suporte possível à acção a desenvolver noutros contextos.

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

portadores de conhecimentos e competências desenvolvidos através da sua implicação nessa acção.

O Projecto permitiu mostrar como é possível facilitar a integração territorial de resultados da acção experimental desenvolvida no âmbito da Iniciativa Comunitária EQUAL *adaptando* soluções à especificidade do contexto de cada unidade territorial e facilitando a *‘sinergia’ potencial* entre as soluções adaptadas através da capacidade de iniciativa e organização de entidades associadas ao exercício da governança local.

O Projecto Anim@Te adoptou uma postura metodológica própria para equacionar a abordagem de unidades territoriais específicas:

- a) abordagem ‘centrada’ na comunidade na identificação de *problemas* e suas causas;
- b) abordagem ‘centrada’ da dependência contextual de *ausência, insuficiência ou desadequação* das respostas correntes como causa da persistência de problemas;
- c) identificação de necessidades de *inovação* como perspectivas concretas para o aperfeiçoamento das respostas correntes de política;
- d) identificação de *possibilidades* de inovação através de acesso a informação sobre experiências ilustrativas;
- e) *mediação* do acesso a essa informação (experiências e seus resultados em contextos diferentes) e apoio à criação de respostas inscritas nas trajetórias locais de transformação (“path-dependent” e “context-dependent”).



Vindo ao encontro de alguns aspectos também identificados no exercício de avaliação da experiência de disseminação de produtos EQUAL no âmbito da Iniciativa Bairros Críticos (Pimenta, 2009), o exercício de auto-avaliação do projecto Anim@Te permitiu identificar condições das quais poderá depender a concretização do potencial inovador proposto:

- a) Pré-existência de vontade de agir e de capacidade organizativa para desencadear a acção (‘visão’ estratégica, vontade política, capacidade organizativa, perfil técnico, etc.);
- b) Pré-existência de ‘projecto’ de intervenção;
- c) Consciência crítica sobre limites das respostas correntes na resposta aos problemas que decorrem da ausência de capacidade de iniciativa local;
- d) Consciência crítica sobre limites das competências específicas convencionais face à necessidade de superar os limites identificados (“por onde se começa”; “o que deve ser feito”, “como deve ser feito”, etc.);
- e) Condições cognitivas para a ‘atribuição de sentido’ (“sense making”) ao carácter inovador das respostas EQUAL (condições para a interpretação crítica da informação acessível sobre resultados) e disponibilidade de facilitação externa na identificação e selecção de experiências potencialmente relevantes;
- f) Existência de condições para a interacção social e para a aprendizagem situada das equipas técnicas (confiança mútua, aceitação de ignorância, comunicação, etc.) na superação de deficits de competências específicas e genéricas e disponibilidade de facilitação externa de processos de interacção no seio das equipas;
- g) Capacidade técnica (capacidade de reflexão, criatividade, etc.) para a reelaboração e adaptação de informação sobre resultados inovadores na produção de conhecimento e produção de competências orientadas para o contexto de intervenção.

12. O Projecto Anim@Te

O Projecto “Anim@Te” partiu da experiência dos projectos que integraram a Rede Temática “Animação Territorial”.

Através do alargamento da parceria inicial à Câmara Municipal de Peniche, à Associação “Animar”, à Federação “Minha Terra” e à Escola Superior de Educação de Beja, o projecto Anim@Te permitiu ilustrar como é possível abrir perspectivas para a qualificação de activos e para o desenvolvimento de competências através da combinação entre o *acesso a informação* sobre os resultados de acção experimental e a criação de *condições para a interacção social* envolvendo directamente os profissionais e as organizações

13. Os desafios da ‘coesão territorial’ e os contributos da IC EQUAL

Os resultados do projecto Anim@Te permitem especular sobre a possibilidade de a metodologia testada pelo projecto poder ser utilizada para a ‘atribuição de sentido’ e para a integração territorial de resultados da Iniciativa Comunitária EQUAL para além da experiência representada pela Rede Temática ‘Animação Territorial’. Relembra-se que o ensaio elaborado por Fabricio Barca “*An Agenda for a Reformed Cohesion Policy: A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations*” afirma explicitamente a relevância da dimensão ter-

ritorial do desenvolvimento e da capacidade de iniciativa e de organização de base territorial para a mobilização integral de recursos para o rendimento e o crescimento económico (‘eficiência económica’) e para o combate à pobreza e exclusão social (‘inclusão social’) é enfatizado neste documento (c.f. 6). O Relatório Barca afirma como “*policy concept*” subjacente à sua preparação uma abordagem “*place-based*” do desenvolvimento na Europa e afirma a sua explícita relação directa com o que OCDE designa por “*novo paradigma da política regional*”.

Relembra-se ainda que o Relatório reconhece que as manifestações concretas dos problemas contemporâneos são fortemente dependentes dos contextos em que ocorre. Afirma que armadilhas conducentes à ineficiência e à exclusão social podem ocorrer em qualquer localidade e que em todas as localidades as respectivas instituições enfrentam dificuldades na adaptação às mudanças externas nas condições contemporâneas para o que podem ser ajudadas através de intervenções exógenas.

Finalmente, o ensaio distingue enfaticamente a política de coesão de simples redistribuição financeira. Afirma que o que está em causa é contribuir para a mudança institucional favorável à ruptura com ineficiências e exclusão social.

a) Cidadania, desigualdades e território

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

“Desintegração territorial” e não-emergência de iniciativa local

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

Assim, agir para a superação de processos de ‘desintegração territorial’ também não pode deixar de incorporar o aprofundamento do conhecimento sobre os mecanismos que concorrem para a *não-emergência* de capacidade de iniciativa e organização de base territorial e para a forma de contrariar a *invisibilidade* das possibilidades de acção e dos recursos que as viabilizariam.

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

Neste sentido trata-se de agir para a mudança institucional na *totalidade das localidades* e não apenas nas unidades territoriais associadas à incidência particular de alguns problemas (“regiões-problema”).

Será retomada a estrutura de organização dos resultados da Rede Temática ‘Animação Territorial’ e seguir-se-á de perto o texto do respectivo *Living Document* (Henriques, 2008) para a ilustração de uma possibilidade de organização da informação sobre resultados alargados da Iniciativa Comunitária EQUAL tendo em vista a sua integração em unidades territoriais específicas.

Ausência, insuficiência e desadequação de respostas públicas correntes e animação territorial para a inovação social

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

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

É neste contexto que se situa a relevância central da “animação territorial”. A superação da *não-emergência* ‘espontânea’ de iniciativa local raramente constitui uma dimensão central na concepção da acção. Esta insuficiência já foi reconhecida a nível Europeu quando se referiu que os obstáculos ao desenvolvimento local se situam menos no plano financeiro e mais no plano das “*mentalidades e da organização administrativa*”⁴.

⁴ CEC (1994) “Inventory of Community Action to Support Local Development and Employment”, Commission Staff Working Paper, SEC (94) 2199, ver ponto 2.3.

b) “Novas formas de governança” e acção de base territorial

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

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

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

Articulação interinstitucional para a acção

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

Os projectos EQUAL da Rede Temática 5 mostraram *como* é possível promover a integração territorial de políticas através de maior coordenação interinstitucional.

Para além destes projectos, a experiência da Iniciativa Comunitária EQUAL em torno das respectivas “Parcerias de Desenvolvimento” poderá ser “revisitada” e avaliada tendo em vista o aprofundamento da acção no sentido da concepção e implementação de *novas formas de governança* que possam permitir combinar a flexibilidade nos diferentes domínios de política pública, condições para a coordenação a diferentes níveis territoriais e o envolvimento de organizações locais, tendo em vista a animação para o rendimento, o emprego e a cidadania (relação de órgãos

desconcentrados entre si na construção de respostas específicas a nível local, relação entre órgãos desconcentrados e órgãos descentralizados, etc.).

Construção da acção colectiva (“agency”)

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

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

Os projectos EQUAL da Rede Temática 5 mostraram *como* é possível promover activamente a cidadania através de formas inovadoras de participação social envolvendo a definição de prioridades colectivas e decisões relativas à mobilização de recursos locais orientada para o seu alcance.

“Parcerias de acção”

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

As organizações internacionais têm vindo a reconhecer a necessidade de formas de governança local e sobre o papel a desempenhar por “Agências de Desenvolvimento Local” nesses processos. O Programa LEDA das Nações Unidas, A OIT através do Programa LED⁵, a OCDE através do Programa LEED⁶ e o Banco Mundial através do seu Programa de apoio ao Desenvolvimento Económico Local⁷ são exemplos deste tipo de reconhecimento.

Os projectos EQUAL da Rede Temática 5 mostraram *como* é possível partir de parcerias locais “formais” (“Parcerias para o Desenvolvimento”) para o aprofundamento do trabalho em parceria e evoluir para formas efectivas de governança local com base em efectivas “parcerias de acção”.

⁵ Informação adicional sobre o Programa Local Economic Development (LED): http://www.ilo.org/dyn/empent/empent.portal?p_lang=EN&p_prog=L&p_subprog=LE (acedido em 25 de Novembro 2009)

⁶ Informação adicional sobre o Programa “Local Economic and Employment Development” (LEED): http://www.oecd.org/topic/0,2686,en_2649_34417_1_1_1_1_37457,00.html (acedido em 25 de Novembro de 2009)

⁷ Informação adicional sobre a abordagem do Banco Mundial ao Desenvolvimento Económico Local: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTURBANDEVELOPMENT/EXTLED/0,,menuPK:341145~pagePK:149018~piPK:149093~theSitePK:341139,00.html> (acedido em 25 de Novembro de 2009)

c) Estratégias de animação

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

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

Animação para a cidadania e criação de novas formas organizacionais

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

A inovação institucional e organizativa orientada para a criação de organizações de base local com condições para assegurar continuidade e auto-sustentação à acção deste tipo é considerada condição necessária à mobilização integral de recursos locais. É neste contexto que se defende a relevância central de formas organizacionais como as

d) Estratégias de animação para a integração económica

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

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

Neste sentido, a activação de esforços no sentido da promoção do acesso ao emprego tenderá a apelar para esforços simultâneos no plano da concepção e implementação de

“Agências de Desenvolvimento Local” ou de organizações da sociedade civil orientadas para a promoção da cidadania. A estas organizações cabe a animação do exercício da prospectiva e a construção da acção colectiva para a antecipação estratégica e a construção de cenários contrastados.

Os projectos EQUAL da Rede Temática 5 mostraram *como* é possível associar a animação para a cidadania à inovação nas formas organizacionais criando condições para a superação da ausência de condições para a acção colectiva e para a mobilização de recursos em torno de um projecto de mudança colectivamente assumido.

Para além destes projectos, a experiência da Iniciativa Comunitária EQUAL em torno das respectivas “Parcerias de Desenvolvimento” poderá ser “revisitada” e identificados outros tipos de experiência na criação de novos serviços. É o caso de serviços de atendimento integrado ou de serviços associados à expansão de eGovernment desenvolvidos por projectos representados pela Rede Temática “Percursos Integrados de Inserção, Formação, Emprego”.

Capacitação individual e colectiva

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

Os projectos EQUAL da Rede Temática 5 mostraram *como* é possível agir para criação de uma identidade territorial positiva e para a capacitação individual e colectiva a partir das unidades territoriais de intervenção objecto de processos de “desintegração territorial”.

“percurso integrados” a nível individual e colectivo e no plano da promoção directa da criação de emprego.

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

Finalmente, a concretização da criação de novas iniciativas empresárias também não é independente dos esforços desenvolvidos no sentido da mudança do contexto local (desenvolvimento local) em sentido favorável a essa concretização (“visão” estratégica, projecto de mudança mobilizador dos agentes locais, criação de novas organizações, envolvimento das instituições escolares e de investigação

em esforços colectivos de inovação social, organização colectiva da comercialização, distribuição e marketing, organização de novas formas de financiamento, etc.).

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

Autodeterminação selectiva e animação económica “total”

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

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

A diminuição da dependência mercantil pode constituir o ponto de partida na promoção da integração económica em populações em situação de pobreza e exclusão social. Inscrevem-se nesta perspectiva a produção agrícola para auto-consumo ou a auto-construção. Também a produção colectiva de valores de uso pode ser ilustrada através de formas associativas na guarda de crianças. Finalmente, a diminuição da dependência mercantil através da produção de estatal de valores de uso exprime-se de forma directa no acesso (gratuito) aos serviços públicos para a realização de direitos sociais.

Os projectos EQUAL da Rede Temática 5 mostraram *como* é possível agir para a concretização da diminuição da dependência mercantil na satisfação de necessidades humanas e como é possível associar soluções nesse domínio a formas organizativas facilitadoras do reforço da interdependência social e da cidadania.

É o caso do projecto São Brás Solidário em que a experimentação é associada à animação de orçamento participativo e à animação de clubes de trocas mediadas pela emissão de moeda local.

A experiência da Rede Temática “Economia Social” ilustra possibilidades de aprofundamento da acção neste domínio e bem ilustrada na brochura “Economia Social Organizada, Eficaz e Sustentável”.

Animação de ‘Percursos Integrados’

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

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

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

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

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

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

A experiência da Iniciativa Comunitária EQUAL é particularmente rica neste domínio através de um elevado número de projectos envolvidos na Rede Temática “Percurso Integrado de Formação-Inserção”. A Brochura “Percurso Integrado Formação-Inserção” contém informação abundante.

“Empreendedorismo inclusivo”

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

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

O acesso a capital constitui um obstáculo óbvio mas a facilitação de acesso a capital não é garantia suficiente. Quer sob a forma de subsídio quer sob a forma de crédito facilitado (sem garantias como no caso do microcrédito) a constituição de iniciativas empresarias formais neste contexto não é de fácil concretização.

Antes do acesso ao financiamento colocam-se questões a merecer atenção prévia. Animação da mudança de atitudes e comportamento, adequação da estratégia empresarial e organização da comercialização são alguns dos domínios críticos que requerem a pré-existência de organizações específicas e a adequada conceptualização da acção. Abordagens mais convencionais não são suficientes. O microcrédito tem polarizado a atenção em torno desta temática. Porém, apenas constitui uma das dimensões de acção necessária.

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

Os projectos EQUAL da Rede Temática 5 mostraram *como* é possível agir de forma a concretizar projectos empresariais para quem *não* tem alternativas de emprego no sistema formal de emprego.

A experiência da Iniciativa Comunitária EQUAL é expressiva neste domínio com resultados associados a:

- a) um elevado número de projectos envolvidos na Rede Temática “Empreendedorismo”;
- b) a reflexão em curso a nível Europeu associada ao desenvolvimento de uma Comunidade de Prática para o “Empreendedorismo Inclusivo” em torno da qual se procura a sistematização de resultados da Iniciativa EQUAL à escala Europeia é ilustrativa das questões que se encontram em jogo.⁸

As brochuras “Empreender por Novos Caminhos” e “Recursos para o Empreendedorismo” contêm informação relevante a experiência nesse domínio.

Animação económica local e adensamento da espesura económica local

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

A redefinição do “económico” local na animação para o rendimento, o emprego e a cidadania, obriga a centrar a atenção nas relações de interdependência e de fronteira. Trata-se menos de centrar exclusivamente a atenção nas empresas ou nos desempregados, ou entre os sectores formal e informal. Trata-se de analisar os modos de articulação entre as diversas formas de organização da actividade económica e as relações sociais em torno das quais se materializam as interdependências (agregados domésticos, associações, empresas, etc.).

Encontram-se mal conhecidos os fenómenos de interdependência atrás descritos. A atenção dada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) aos fenómenos da Economia Informal é ilustrativa da relevância destas interdependências para a prossecução do “trabalho digno”.⁹

Neste quando se insere também a necessidade de criar condições para a animação económica local, para a promoção da inovação, para a identificação de novas oportunidades no domínio da subcontratação, tanto como forma de facilitar a construção de “percursos integrados” como até para a construção de soluções no domínio do “empreendedorismo inclusivo” através da reconstrução da economia local.

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

Os projectos EQUAL da Rede Temática 5 mostraram *como* é possível agir de modo a criar formas de maior interdependência entre as organizações locais e de adensamento da espessura das relações económicas intralocais de modo e alargar oportunidades de acesso ao emprego e de estimulação do empreendedorismo.

d) Estratégias de mobilização de conhecimentos, aprendizagem e produção de competências

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

A capacidade do exercício e da facilitação de “visioning”, por exemplo, constitui hoje uma “competência genérica” explicitamente considerada na “European Skills Agenda”.¹⁰ Metodologias de planeamento como aquelas que se podem encontrar em “Planning for Real”¹¹ ou na criação de “Ateliers de Prospeção” (“Zukunftswerkstaete”)¹² podem oferecer perspectivas que vêm ao encontro do exercício em causa mas que requerem a mobilização de competências que não são produzidas através do sistema de educação-formação.

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

A animação territorial é exigente na sua concretização. A identificação e mobilização do “potencial endógeno” a uma comunidade local não constitui tarefa simples.

Acresce que alguma ambiguidade relativamente à *natureza* do desenvolvimento local a promover não facilita a tarefa. Trata-se de identificar, simultaneamente, processos inibidores da iniciativa local, agentes sociais com capacidade de promover a capacidade de iniciativa e organização colectiva e a criação das condições para a concretização de projectos de mudança que possam ser construídos e auto-sustentados.

Identidade territorial para a diferenciação competitiva

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

Os projectos EQUAL da Rede Temática 5 mostraram *como* é possível agir de modo a construir uma identidade territorial positiva e diferenciadora para a afirmação de vantagens competitivas de base local.

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

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

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

Os projectos EQUAL da Rede Temática 5 mostraram *como* é possível agir de modo a reconhecer, valorizar e mobilizar todas as formas de conhecimento construindo os procedimentos adequados ao efeito. Os projectos EQUAL da Rede Temática 5 mostraram *como* é possível partir de diferentes formas de conhecimento e como é possível promover o diálogo entre essas formas de conhecimento como via para a mobilização integral de recursos locais para o desenvolvimento.

Os projectos EQUAL da Rede Temática 5 mostraram também *como* é possível agir de modo a promover esse tipo de diálogo a partir da escola e como por essa via é possível reencontrar um novo papel activo para os contributos das crianças, dos jovens e dos mais velhos enquanto agentes de desenvolvimento não convencionais.

⁸ Para mais informação: <http://wikipreneurship.eu>; www.cop.downloadarea.eu (acedido 25 Novembro 2009).

⁹ Para mais informação ver: <http://www.ilo.org/public/english/protection/secsoc/areas/policy/informal.htm> (acedido 25 Novembro 2009)

¹⁰ Informação adicional: <http://www.hcaacademy.co.uk/resources/skills-for-the-future> (acedido 25 Novembro 2009)

¹¹ Informação adicional: http://www.ilo.org/ciaris/pages/portugue/tos/actcycle/planific/methodes/fiche_18.htm (acedido 25 Novembro 2009)

¹² Informação adicional: http://www.ilo.org/ciaris/pages/portugue/tos/actcycle/planific/methodes/fiche_10.htm (acedido 25 Novembro 2009);

Desenvolvimento de competências para a animação territorial e formação de técnicos

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

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

Trata-se de uma reflexão com grande actualidade no contexto Europeu. O debate em torno da eventual consolidação de uma “European Skills Agenda” incorpora este tipo de reflexão.

Os projectos EQUAL da Rede Temática 5 mostraram *como* é possível agir de modo a construir condições facilitadoras da produção de competências genéricas para a animação, quer assegurando respostas de curto prazo para o desenvolvimento dos projectos, quer abrindo perspectivas metodológicas para o aperfeiçoamento de procedimentos neste domínio.

14. ‘Animação Territorial’, antecipação estratégica e capacitação na acção para a coesão territorial

Conforme apresentado no início, o Relatório Barca propõe a concretização de uma mudança paradigmática no modo de entender o desenvolvimento territorial no contexto da União Europeia. No contexto dessa mudança enfatiza-se que política de coesão territorial se distingue de redistribuição financeira e que está em causa contribuir para a mudança institucional favorável à ruptura com ineficiências e exclusão social. Na formulação da Rede Temática “Animação Territorial” e do projecto Anim@Te trata-se de agir no sentido da concretização das condições institucionais e organizacionais conducentes à auto-sustentação da acção na mobilização integral de recursos.

O projecto “Anim@Te” teve a sua origem na Rede Temática “animação territorial” que se desenvolveu ao longo da 2ª fase da Iniciativa Comunitária EQUAL. A partir do exercício da reflexividade crítica colectiva sobre a evolução das experiências representadas na rede temática foi possível ir estruturando e aprofundando as propostas que vieram a constituir o objecto de disseminação e *mainstreaming* do projecto Anim@Te. Os projectos da Rede Temática “Animação Territorial” ofereciam:

- a) Conhecimento aprofundado sobre a relação entre as causas dos problemas de discriminação e desigual-

A experiência da Iniciativa Comunitária EQUAL poderá ser também ‘revisitada’ relativamente a contributos específicos neste domínio. Destacam-se:

- a) a organização de Pós-Graduações subordinadas ao tema “Gerir Projectos em Parceria” envolvendo diversas Universidades portuguesas; os conteúdos e metodologias pedagógicas associados às diferentes concretizações podem ser constituir inspiração suficiente para respostas neste domínio por parte das instituições do ensino superior;
- b) o envolvimento de representantes das “Parcerias para o Desenvolvimento” em Redes Temáticas facilitando processos de aprendizagem e desenvolvimento de competências inter-pares;
- c) o desenvolvimento de uma metodologia de validação de ‘produtos’ (resultados) envolvendo diversos olhares (peritos, pares, beneficiários) em que a dimensão inter-pares conheceu aprofundamento significativo no seio das redes temáticas; a metodologia pode ser facilmente adaptada a processos inter-pares de reconhecimento e valorização comunitária de resultados de acções em unidades territoriais específicas.

dade no acesso ao emprego e a especificidade das suas manifestações locais, e sobre as causas da persistência desses problemas face às respostas públicas existentes, principalmente, quando associados a processos de *“desintegração territorial”*;

- b) Inovação viabilizada pela actividade experimental desenvolvida e ilustração de *como* é possível aperfeiçoar aspectos específicos das respostas públicas na promoção do acesso ao emprego junto de públicos desfavorecidos, nomeadamente, através de acções de *animação* para a *“reversão”* daqueles processos e para a facilitação da emergência de *iniciativa local*;
- c) Perspectivas sobre as “condições de possibilidade” viabilizadoras dessa inovação e da sua “transferência” para outros contextos (“transferabilidade metodológica”, *mainstreaming* horizontal) e perspectivas sobre as condições de que possa depender a generalização da inovação testada, ou seja, as mudanças societais a induzir por forma a assegurar aperfeiçoamentos nas respostas públicas no acesso ao emprego com base na inovação testada (“recomendações de política”, *mainstreaming* vertical) e com base nos “Produtos EQUAL” validados.

Antecipando a natureza dos desafios que se poderão vir a colocar no futuro tomando como referência a perspectiva aprofundada no Relatório Barca, foi possível identificar domínios em que os princípios, procedimentos e resultados da Iniciativa Comunitária EQUAL poderão vir a desempenhar um papel relevante. Trata-se de desafios concretos relativamente aos quais se vai tornar mais clara a “atribuição de sentido” no desenvolvimento de competências e na capacitação para acção.

Relembra-se que o projecto Anim@Te adoptou uma postura metodológica própria para equacionar a abordagem de unidades territoriais específicas:

- a) abordagem ‘centrada’ na comunidade na identificação de *problemas*, no reconhecimento da dependência contextual das suas *manifestações* e no reconhecimento da *ausência, insuficiência ou desadequação* das respostas correntes de política como causa da persistência desses problemas;
- b) identificação de necessidades de *inovação* como perspectivas concretas para o aperfeiçoamento dessas respostas correntes de política e identificação de *possibilidades* de inovação através de acesso a informação sobre experiências ilustrativas;
- c) *mediação* do acesso a essa informação (experiências e seus resultados em contextos diferentes) e apoio à criação de respostas inscritas nas trajectórias locais de transformação (“path-dependent” e “context-dependent”).

Relembra-se também que estão em curso experiências no nosso país que se poderão vir a configurar elas próprias como domínios de acção experimental em que os princípios, procedimentos e resultados da Iniciativa Comunitária EQUAL poderão ter uma utilidade potencial no esforço de preparação da sociedade portuguesa para os desafios da coesão territorial. É o caso do lançamento dos “Contratos Locais de Desenvolvimento Social” pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social e do lançamento da Iniciativa “Bairros Críticos” pelo Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Desenvolvimento Regional.

Trata-se de iniciativas em que se parte do reconhecimento da diversidade espacial e da especificidade local dos problemas de maior vulnerabilidade ao desemprego, à pobreza ou à exclusão social, o reconhecimento da necessidade de integração territorial dos diferentes domínios de acção das políticas públicas nacionais e o reconhecimento da necessidade incontornável de capacidade de iniciativa e organização de base territorial em torno de projectos de mudança para assegurar essa integração e garantir a auto-sustentação da acção.

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

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

Face aos desafios futuras da coesão territorial, a experiência desenvolvida pela Rede Temática “Animação Territorial” e pelo projecto Anim@Te permite, assim, contribuir para situar a relevância estratégica da “animação territorial” na promoção do desenvolvimento e para situar a natureza substantiva da acção nesse domínio.

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

A “animação territorial” pressupõe a criação de condições para a auto-sustentação da acção que lhe está associada. A experiência dos projectos e os temas que emergiram do aprofundamento da reflexão colectiva sobre essas experiências permitem encontrar nos princípios, procedimentos e resultados da Iniciativa Comunitária EQUAL ilustrações suficientes para “atribuir sentido” e assegurar conteúdo substantivo a diversas perspectivas complementares quer no que respeita à criação de condições institucionais locais quer no que respeita à concretização da acção substantiva.

Retomam-se as *mensagens-chave* da Rede Temática “Animação Territorial” tal como foram formuladas no respectivo *Living Document* (Henriques, 2008a).

Modelos organizativos e condições para a acção (Condições institucionais e governança local)

Na formulação do Relatório Barca, trata-se de equacionar a acção para a criação de condições institucionais para a mudança.

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

A constituição de *parcerias de acção* alargadas de base territorial poderá ser estimulada, criando para o efeito, as necessárias reestruturações organizativas (autonomia e competências dos responsáveis por órgãos desconcentrados, etc.) para o reforço da cooperação interinstitucional, para a transparência e o acesso a informação relevante e para a plena realização das potencialidades das TIC no eGovernment para a modernização administrativa;

Aperfeiçoamento da capacidade de resposta dos serviços públicos de base territorial

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

Qualificação dos técnicos da administração pública

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

Estratégias de intervenção

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

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

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

Reconhecimento da relevância das organizações com competências nesse domínio

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

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

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

Aprendizagem e competências em “animação territorial”

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

Programa Experimental “Animação Territorial para a Coesão Territorial”

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

- o esclarecimento detalhado das perdas de eficácia e eficiência nas políticas públicas quando não emerge espontaneamente iniciativa de base territorial;
- a ilustração de acções de “animação territorial” e a sua relação como os resultados das políticas públicas podem ser aperfeiçoados;
- o esclarecimento sobre as condições com base nas quais em contextos diferentes pode ser concretizada a “animação territorial” e como com base nos resultados do programa se pode evoluir para o aperfeiçoamento de respostas de política em todo o território nacional.

Criação de condições de experimentação para o aperfeiçoamento das respostas existentes

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

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

Ensaiai a incorporação dos desafios substantivos da “animação territorial” nas práticas correntes das organizações locais, regionais e centrais através do ensaio de novas formas de contratualização com organizações locais com inspiração na experiência já existente no país (relações contratualizadas com associações de desenvolvimento local com base no modelo de contratualização com as IPSS conforme Decreto-Lei 119/83, etc.) e de modelos de governança adequados à auto-sustentação contínua da acção.

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

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

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

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

Bibliografia

Banco Mundial 2008 *World Development Report 2009 “Reshaping Economic Geography”*

Barca, F. 2009a *Towards a place-based social agenda for the EU*, Report Working Paper, Report written in the context of the report “An Agenda for a Reformed Cohesion Policy” (http://ec.europa.eu/regional_policy/policy/future/pdf/10_barca_final_formatted.pdf) (acedido em 25 Novembro 2009)

CEC 2009a, *An Agenda For a Reformed Cohesion Policy: A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations*, Independent Report prepared by Fabrizio Barca, at the request of Danuta Huebner, Commissioner for Regional Policy, Commission of the European Communities, Brussels (http://ec.europa.eu/regional_policy/policy/future/pdf/report_barca_v0306.pdf) (acedido em 25 Novembro 2009)

CEC 2009b, *Sixth progress Report on Economic and Social Cohesion*, COM (2009) 295 Final

CEC 2008, *Green Paper on Territorial Cohesion: Turning territorial diversity into strength*, Communication from the Commission, COM (2008) 616 Final

CEC 2000, *Dimension for the European Employment Strategy*, Communication from the Commission, COM (2000) 196 final, CEC, Brussels http://europa.eu.int/comm/employment_social/ld/links_en.htm (acedido 25 Novembro 2009)

Faludi, A. 2007, ‘Territorial Cohesion Policy and the European Model of Society’, in *European Planning Studies*, Vol. 15, nº 4

Friedmann, J. and Weaver, C. 1979, *Territory and Function*, Edward Arnold, London

Henriques, J. M. 2009, ‘Inovação Social e Animação Territorial: Contributos da Iniciativa Comunitária EQUAL em Portugal’, in *Sociedade e Trabalho*, nº 37, Ministério do Trabalho e da Solidariedade, Lisboa (no prelo)

Henriques, J. M. 2008a, “*Living Document*” da Rede Temática “*Animação Territorial e Sectorial*”, Gabinete da Iniciativa Comunitária EQUAL, Lisboa

Henriques, J. M. 2008b, “*White Paper*’ *Projecto Anim@Te*”, Gabinete da Iniciativa Comunitária EQUAL, Lisboa

Henriques, J. M. 2006a, ‘Local Anti-Poverty Action and Planning Theory : a Framework for Choosing Methods and Tools’, in *Ensaíos de Homenagem a António Simões Lopes*, Instituto Superior de Economia e Gestão, UTL, Lisboa

Henriques, J. M. 2006b, *Global Restructuring and Local Anti-Poverty Action: Learning with European Experimental Programmes*, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Tese de Doutoramento https://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/273/1/Tese+de+Doutoramento_José+Manuel+Henriques.pdf (acedido em 25 de Novembro 2009)

Henriques, J. M. 2004, ‘Avaliação em Programas Experimentais: Perspectivas da ‘Avaliação Realista’, *Cadernos de Estudos Africanos*, 4, pp. 87-97

Henriques, J. M. 1990, ‘Theories and Policies of Local Development’, in Konsolas, Nicholas (1990) *Local Development*, Regional Science Studies in Southern Europe, Regional Development Institute & Hellenic Agency for Local Development and Local Government, Athens

Henriques, José Manuel, Trayner, Beverly (2009) *Developing Learning Capabilities Through the EUKN Platform: Methodological Perspectives*, Direcção-Geral do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Urbano (DGOTDU), Lisboa

Jouen, M. 2008a ‘Social Experimentation in Europe: Towards a More Complete and Effective Range of the EU Actions for Social Innovation’, in Notre Europe, *Studies and Research*, No. 66.

Jouen, M. 2008b ‘Territorial Cohesion: from Theory to Practice’, in Notre Europe, *Policy Paper*, No. 35.

Manzella, G.P. and Mendez, C. 2009, *The Turning Points of EU Cohesion Policy*, Working Paper, Report written in the context of the report “An Agenda for a Reformed Cohesion Policy” (http://ec.europa.eu/regional_policy/policy/future/pdf/8_manzella_final-formatted.pdf) (acedido em 25 Novembro 2009)

Moulaert, F. 2000, *Globalization and Integrated Area Development in European Cities*, Oxford University Press, Oxford

OCDE 2009, *Breaking Out of Silos: Joining Up Policy Locally*, OECD, Paris (no prelo)

OCDE 2004, *New Forms of Governance for Economic Development*, OECD, Paris

OCDE 2001, *Local Partnerships for Better Governance*, OECD, Paris

Omtzigt, D.J. 2009 *Survey on Social Inclusion: Theory and Policy*, Report Working Paper, Report written in the context of the report “An Agenda for a Reformed Cohesion Policy”

Pimenta, M. 2009, *O Estudo de Avaliação de Produtos EQUAL nos Territórios da Iniciativa Bairros Críticos*, Gabinete de Gestão da Iniciativa Comunitária EQUAL, Lisboa. (http://www.portaldahabitacao.pt/opencms/export/sites/ibc/pt/ibc/docs_pdf_ibc/Relatorio_Final_EQUAL_nos_BC.pdf) (acedido em 25 Novembro 2009)

Stead, D., Meijers, E. 2009, ‘Spatial Planning and Policy Integration: Concepts, Facilitators and Inhibitors, *Planning Theory and Practice*, 10:3, 317-332

Stöhr, W. 1981, ‘Development from Below: the Bottom-up and Periphery-inward Development Paradigm’, in Stohr, W. and Taylor, D.R. (eds), *Development from Above or Below?*, John Willey and Sons, Chichester

Stöhr, W. 1983, ‘Alternative raumliche Entwicklungsstrategien Endogener “Selektiver Eigenständigkeit’, in *Osterreichische Zeitschrift für Soziologie*, 3/1983, Österreichische Gesellschaft für Soziologie, Wien

Stöhr, W. 1984, ‘Changing External Conditions and a Paradigm Shift in Regional Development Strategies’, in *Estudos de Economi*”, Vol IV, no. 4

Stöhr, W. 1986, ‘Regional Innovation Complexes’, in *proceedings of The Regional Science Association*, Vol.59, 1986

Vale, A. 2009, ‘A New Paradigm for Social Innovation’, Social Innovation, *Sociedade e Trabalho Booklets*

