



**FPCEUC** FACULDADE DE PSICOLOGIA  
E DE CIÊNCIAS DE EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Inês Cipriano Rigueiro

# DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL: Uma abordagem à sustentabilidade dos Projetos de Empreendedorismo Social

Dissertação de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, apresentada à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação e Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Professora Doutora Maria Clara dos Santos

Coimbra, 2014



*Antes de o escrever  
O certo parecia impossível.  
Hoje seria impossível não o  
considerar como certo!*

*A meus pais e avós: a fonte, a  
essência e a referência. O  
amor e empenho  
incondicional em  
proporcionarem-me o melhor  
da vida, valores e educação  
para poder ir mais além.*

*A meu irmão: a alegria,  
cumplicidade e  
companheirismo*

*A M.: amor, confiança,  
amizade e compreensão.*

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho representa o culminar de um percurso feito de dúvidas e certezas, avanços e recuos, momentos mais alegres e outros menos felizes. O resultado alcançado é fruto do contributo de um conjunto de pessoas e instituições que pretendo deixar assinalado nesta página os meus intensos agradecimentos:

À minha adorada família e namorado.

À associação ADRITEM, PINHAIS DO ZEZERE e LOUSITÂNEA pela disponibilidade e por terem partilhado as suas experiências.

Aos professores deste curso de Mestrado que com competência e dedicação compartilharam os seus conhecimentos e saberes, engrandecendo o meu crescer.

Por último, mas com toda a importância que lhe é devida: À Professora e orientadora Clara Santos pelas inestimáveis e valiosas contribuições, durante a elaboração deste trabalho, sem esquecer a sua amizade demonstrada pelo incentivo, tolerância e paciência demonstrados.

A todos um reconhecido bem-haja.

## RESUMO

O presente estudo incidiu sobre a análise de associações de desenvolvimento local e projetos de empreendedorismo social que conduzem ao desenvolvimento local sustentável, sendo estes os eixos axiológicos da investigação. É um estudo de carácter exploratório no qual se pretendeu analisar os programas inovadores de empreendedorismo social e as suas contribuições para o desenvolvimento local sustentado, bem como compreender as particularidades dos diferentes projetos na promoção do desenvolvimento local sustentável, identificando os elementos facilitadores e os elementos bloqueadores de sustentabilidade dos projetos de desenvolvimento local. Assim, com este estudo exploratório procuramos refletir sobre a forma das associações de desenvolvimento local, da região centro de Portugal Continental, através da implementação de projetos de empreendedorismo social e da obtenção de fundos estruturais de apoio, contribuir para o desenvolvimento local sustentável. Os resultados da investigação revelaram uma preocupação central das organizações na procura de modelos de financiamento económico alternativos, refletindo a competitividade que caracteriza o sector fruto da insustentabilidade económica destas organizações, muito dependentes de financiamento externo. Considerando que o empreendedorismo social pretende criar mudanças sistémicas, podemos, com base nos resultados do nosso estudo, referir que estas organizações ainda têm um longo caminho a percorrer no sentido de encontrarem um patamar de estabilização de práticas organizacionais capazes de fortalecer a sustentabilidade económica e promover um desenvolvimento local sustentável e consistente.

Palavras-chave: empreendedorismo social, desenvolvimento local e sustentável, sustentabilidade

.

## ABSTRACT

The present study focused on the analysis of local development associations and social entrepreneurship projects that lead to the sustainable local development, these are the theoretical and conceptual axis for the investigation. This is an exploratory study that we aim to analyze the innovative social entrepreneurship programs and their contributions to local sustainable development, as well as understand the particularities of the different projects in the promotion of local sustainable development, identifying the enablers and blockers elements of sustainability of local development projects. So, with this exploratory study we

seek to reflect about the way that the local development associations of the central region of Portugal mainland through the implementation of social entrepreneurship and by obtaining structural support funds, contribute to sustainable local development. The investigation results revealed a central concern of the organizations looking for alternative economic funding models, reflecting the competitiveness that features the sector, result of the economic unsustainability of these organizations, much dependent on external funding. Where as social entrepreneurship want to create systemic changes we can, looking to the results of our study, refer that these organizations still has a long forward journey in order to find a stabilization level of organizational practices to strengthen economic sustainability and promote a consistent and sustainable local development.

Key Words: entrepreneurship and social, sustentability and social intervention projects.

---

## RÉSUMÉ

Cette étude porte sur l'analyse des associations de développement local et des projets d'entrepreneuriat social qui conduisent à un développement local durable et ces axes conceptualisés et théoriques de l'investigation. Cette étude exploratoire dans laquelle nous avons cherché à examiner des programmes novateurs de l'entrepreneuriat social et sa contribution au développement local durable, ainsi que de comprendre les particularités de différents projets visant à promouvoir le développement local durable, identifier les facilitateurs et bloquants éléments durabilité des projets de développement local.

cette étude nous cherchons à réfléchir sur la forme d'associations de développement local, la région centrale du Portugal, à travers la mise en œuvre de projets d'entrepreneuriat social et l'obtention de fonds structurels, contribuer au développement local durable .

Les résultats des recherches ont révélé une préoccupation centrale pour les organisations qui recherchent des modèles économiques alternatifs de financement, reflétant la compétitivité qui caractérise le secteur des fruits de la non-viabilité économique de ces organisations sont fortement tributaires des financements extérieurs. Considérant que l'entrepreneuriat social vise à créer un changement systémique, nous pouvons, sur la base des résultats de notre étude, notant que ces organisations ont encore un long chemin à parcourir afin de trouver un niveau de pratiques organisationnelles qui renforcent et favorisent la durabilité économique stabilisation développement local cohérent et durable.

Mots-clés: l'entrepreneuriat social , le développement local et durable , la durabilité

## **LISTA DE SIGLAS**

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

ONU – Organização das Nações Unidas

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

PIB – Produto Interno Bruto

FSE – Fundo Social Europeu

FEOGA – Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola

FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

QCA – Quadros Comunitários de Apoio

PIC – Programas de Iniciativa Comunitária

CNUMAD – Conferencia das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento

ONGS – Organizações Não Governamentais

CMAD – Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento

DL – Desenvolvimento Local

DLS – Desenvolvimento Local e Sustentável

ES – Empreendedorismo Social

FDAL – Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Dimensões do conceito Desenvolvimento Local .....                                    | 9  |
| Figura 2 - Tipos de Parceria .....  | 13 |
| Figura 3 – Esquema Geral do Desenvolvimento Local.....  | 15 |
| Figura 4 – Desenvolvimento Local VS Degradação Local .....                                      | 16 |
| Figura 5 – Distinção Conceptual entre Atores Sociais, Estado e Instancias de Participação ..... | 19 |
| Figura 6 – Mapa de Christaller .....  | 22 |
| Figura 7 – Características de um empreendedor, perspetiva comportamental de McClelland. 33      |    |
| Figura 8 – Modelo de Análise .....  | 43 |

## LISTA DE TABELAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 1 – Componentes/Dimensões necessárias ao desenvolvimento local necessários ao desenvolvimento ..... | 5   |
| Tabela 2 - Esquema geral das condições para a mobilização dos atores locais .....                          | 18  |
| Tabela 3 – Cinco Vetores base da estratégia de Desenvolvimento Local .....                                 | 24  |
| Tabela 4 – Análise do Local tendo por base a estratégia de Desenvolvimento Local .....                     | 25  |
| Tabela 5 – Evolução das Iniciativas Comunitárias .....   | 27  |
| Tabela 6 – Comparação entre empreendedores de negócio e empreendedores sociais .....                       | 36  |
| Tabela 7 – O que é ser empreendedor social .....   | 37  |
| Tabela 8 – Características do empreendedor social.....   | 40  |
| Tabela 9 - Listagem das associações de Desenvolvimento Local da região Centro .....                        | 52  |
| Tabela 10 – Caracterização das Associações analisadas.....   | 53  |
| Tabela 11 – Caracterização e gestão organizativa da associação ADRITEM .....                               | 56  |
| Tabela 12 – Planeamento estratégico LOUSITÂNEA.....  | 57  |
| Tabela 13 – Conceitos, definições e características sobre Empreendedores e Empreendedores Sociais .....    | 60  |
| Tabela 14 – Projeto ecomuseu Tradições do Xisto LOUSITÂNEA .....   | 73  |
| Tabela 15 – Iniciativas PINHAIS DO ZEZERE.....   | 74  |
| Tabela 16 – Análise de conteúdo .....  | 112 |

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>PARTE I – EIXO CONCEPTUAL E TEÓRICO DA PESQUISA</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>CAPÍTULO I – Desenvolvimento: Abordagens teóricas</b> .....   | <b>3</b>  |
| 1. O conceito de desenvolvimento.....  | 3         |
| 2. Desenvolvimento Local e as suas dimensões.....  | 5         |
| 2.1 Desafios, Limites e Potencialidades do desenvolvimento local.....  | 10        |
| 2.2 A importância das parcerias e mobilização dos atores locais.....   | 13        |
| 2.3 Desenvolvimento regional e Inovação.....   | 20        |
| 2.4 A estratégia de desenvolvimento local.....   | 24        |
| 3. O conceito de Desenvolvimento Local Sustentável.....  | 27        |
| <b>CAPÍTULO II – EMPREENDEDORISMO: CONCEPTUALIZAÇÃO E EVOLUÇÃO</b> .....   | <b>30</b> |
| 1. As origens do Empreendedorismo.....   | 30        |
| 2. Empreendedorismo Social.....  | 34        |
| 3. Os Empreendedores Sociais: tipos e perfis identitários.....   | 35        |
| <br>   |           |
| <b>PARTE II - EIXO EMPÍRICO E METODOLÓGICO DA PESQUISA</b> .....   | <b>42</b> |
| <b>CAPÍTULO I - Apresentação do Modelo de Análise e Objeto de Estudo</b> .....   | <b>42</b> |
| 1. Tipo de Investigação.....   | 42        |
| 2. Apresentação do Modelo de Análise.....  | 42        |
| 3. Objeto de estudo.....   | 44        |
| 3.1 Objetivos e hipóteses de investigação.....   | 45        |
| <b>CAPÍTULO II – EIXO PROCESSUAL E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....   | <b>47</b> |
| 1. Revisão bibliográfica.....  | 47        |
| 2. Elaboração dos constructos fundamentais e construção do modelo;.....  | 47        |
| 3. Recolha, análise e interpretação dos dados.....   | 48        |
| 3.1 Procedimentos de recolha de dados.....   | 48        |
| 3.2 Apresentação dos instrumentos de recolha de dados.....   | 49        |
| 4. Apresentação e discussão dos dados da investigação.....   | 50        |
| 4.1 População e amostra da pesquisa.....   | 51        |
| 4.2 Análise das associações e respetivos projetos.....   | 52        |
| 4.2.1 Eixo de Análise I – Perfil da Organização e sua caracterização.....  | 55        |
| 4.2.2 Eixo de Análise II – Compreensão sobre o empreendedorismo social e organização estratégica dos empreendedores sociais..... | 62        |

|                                    |  |    |
|------------------------------------|--|----|
| 4.2.1                              | Eixo de Análise III – Relação entre o desenvolvimento local sustentável com o empreendedorismo social        | 67 |
| 4.3                                | Análise dos Projetos de Empreendedorismo Social  | 69 |
| 4.3.1                              | Associação ADRITEM   | 69 |
| 4.3.2                              | Associação LOUSITÂNEA  | 72 |
| 4.3.3                              | Associação PINHAIS DE ZÊZERE   | 73 |
| 4.                                 | Discussão final (sínteses das contribuições teóricas para o empreendedorismo social e desenvolvimento local) | 76 |
| 5.                                 | Conclusões em relação aos objetivos do estudo  | 79 |
| CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS |  | 84 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS         |  | 87 |
| CAPÍTULO V – Apêndices             |  | 90 |

## INTRODUÇÃO

As sociedades contemporâneas encontram-se num processo de transição onde a participação dos diferentes atores sociais buscam um modelo de desenvolvimento económico que não é compatível com a histórica dicotomia entre países desenvolvidos e países em vias de desenvolvimento. Os processos de recessão económica, a mudança dos modelos políticos e paradigmáticos do conceito de Estado, a relação entre o público e o privado, colocam novas questões sociais para as quais as teorias sociais subjacentes à divisão histórica com pressupostos económicos, culturais e políticos dos países e dos territórios em categorias fechadas de desenvolvimento e em vias de desenvolvimento já não dão resposta.

Pode observar-se duas formas de enfrentamento deste novo fenómeno. Uma, onde a população, se encontra descontente, desanimada e acomodada à lentidão e à pouca eficácia dos serviços oferecidos pelos poderes públicos. Outra, que ancora os mesmos processos como uma forma de desafio, procurando alternativas eficazes e inovadoras de resposta aos problemas sociais.

Esta constatação faz com que novos sujeitos, formas e ações constituam alternativas emergentes à atual conjuntura, sendo compreendido como uma forma de empreendedorismo social, catalisador de transformações sociais e o reconhecimento de uma oportunidade de cumprimento de uma missão para criar e sustentar valor social. (Dees, 1998)

O conceito de empreendedor não se limita à expressão “pequeno empresário” utilizado no dia-a-dia. O termo “empreendedor” possui uma amplitude maior do que “os negócios” em si, transcendendo o campo meramente económico para outras áreas, nomeadamente o Terceiro Setor. Neste, os Empreendedores Sociais movidos pela paixão e a procura de novos paradigmas, possuem na sociedade civil o seu principal foco de atuação, mediante o estabelecimento de parcerias intersectoriais que envolvem a comunidade, o Estado e o Setor Privado.

Esta pesquisa tem como objetivo a análise de projetos de desenvolvimento local sustentado promovidos por associações locais de desenvolvimento, no triénio 2009-2012, na região centro de Portugal Continental, tendo por base o papel do empreendedorismo social.

*Pretende-se saber como é que as associações locais de desenvolvimento, através da obtenção de fundos estruturais de apoio, contribuem para o desenvolvimento local sustentável por meio da implementação de projetos de empreendedorismo.* Perante este questionamento, pareceu-nos importante analisar os programas inovadores de empreendedorismo social e as suas contribuições para o desenvolvimento local sustentado, compreender as particularidades dos diferentes projetos na promoção do desenvolvimento local sustentável e identificar os

elementos facilitadores, bem como, os elementos bloqueadores de sustentabilidade dos projetos de desenvolvimento local. Para tal, numa primeira parte e primeiro capítulo, apresentamos uma breve revisão da literatura sobre os conceitos que orientam este estudo, nomeadamente, os de *desenvolvimento*, *desenvolvimento local* e *desenvolvimento local sustentável* articulando-os com os termos *parcerias* e *sustentabilidade*. No segundo capítulo, o conceito de *empreendedorismo* e *empreendedorismo social* são, igualmente, abordados, nos quais evidenciamos o papel fundamental dos empreendedores. Na segunda parte deste estudo, expomos os eixos empíricos e metodológicos da pesquisa dividida em dois capítulos: primeiro capítulo - apresentação do modelo de análise e objeto de estudo e segundo capítulo – apresentação dos resultados. Para terminar damos conta das conclusões finais em relação ao objeto de estudo e proposições para trabalhos futuros.

## PARTE I – EIXO CONCEPTUAL E TEÓRICO DA PESQUISA

### Capítulo I – Desenvolvimento: Abordagens teóricas

Pretende-se com este capítulo realizar uma leitura substantiva do conceito de desenvolvimento, de forma lata, e de desenvolvimento local, de uma forma mais restrita, nomeadamente, em termos dos aspetos das dimensões que comportam os dois conceitos, bem como, os limites e potencialidades que lhes estão subjacentes em termos de promoção social numa relação entre o público e o privado.

#### 1. O conceito de desenvolvimento

No início do século XX, o desenvolvimento dos países era avaliado com base no seu crescimento económico, tendo como referência esses indicadores, em particular, o nível de *rendimento per capita*<sup>1</sup>. Na década de 70, Amaro (2003) apresenta alguns fatores decisivos para a mudança dos parâmetros de avaliação que sintetizamos de seguida: (i) frustrações dos países do Terceiro Mundo face à evolução do seu desenvolvimento; (ii) crescente mal-estar social nos países desenvolvidos; (iii) tomada de consciência dos problemas ambientais provocados pelo desenvolvimento; (iv) irregularidades do crescimento económico nas décadas seguintes aos “*trinta gloriosos*”<sup>2</sup> e mudança de paradigma de crescimento económico; (v) multiplicação de crises diversas nos países socialistas.

O *desenvolvimento* é um fenómeno complexo e multidimensional, do qual não há uma definição inequívoca e totalmente esclarecedora, por isso, os contributos para o conceito desenvolvimento são inúmeros e, ao longo dos anos, foram surgindo uma enorme variedade de adjetivos associados ao termo *desenvolvimento*, tais como, desenvolvimento sustentável, local, participativo, humano e social.

Em 1965, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2012) define o desenvolvimento como o “*processo de ampliação das escolhas das pessoas para que elas tenham capacidades e oportunidades para serem aquilo que desejam ser*”, focando-se na promoção do potencial das pessoas, aumento das suas possibilidades e usufruto da liberdade

---

<sup>1</sup> O rendimento *per capita* é um indicador económico que permite conhecer melhor o poder de compra da população de um país e é utilizado para estabelecer comparações entre países e regiões, tornando possível, em certa medida, conhecer o desenvolvimento social e económico de um país. O Produto Interno Bruto (PIB) de um país é o montante dos bens e serviços por ele produzidos num determinado ano, independentemente, da produção ser realizada por empresas nacionais ou estrangeiras.

<sup>2</sup> Em França, considera-se geralmente a época de 1945 a 1975, como sendo os “Trinta Anos Gloriosos”, período áureo da sociedade industrial e conseqüente crescimento dos conflitos de trabalho, das negociações coletivas e do Estado-Providência em torno de um modelo qualificado, de maneira reactiva, de fordista.

de viver a vida que valorizam. Este programa é um órgão da Organização das Nações Unidas (ONU) ao qual compete, entre outras tarefas, compreender o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Este indicador social estatístico é constituído por três parâmetros: uma vida longa e saudável (esperança de vida à nascença), educação (medida segundo a taxa de alfabetização de adultos e a taxa bruta combinada de alunos matriculados no ensino primário, secundário e superior) e um nível de vida digno (calculado pelo Produto Interno Bruto por habitante). Estes indicadores são inovadores, comparativamente, com os indicadores anteriores que apenas tinham em conta o desenvolvimento de uma determinada região ao nível do Produto Interno Bruto (PIB) *Per Capita*<sup>3</sup>. Esta abordagem do desenvolvimento encontrava-se enraizada em pressupostos económicos sem ter em conta outros conceitos importantes na concetualização de qualidade de vida de um indivíduo ou comunidade.

Novos conceitos de desenvolvimento foram-se estruturando sob uma perspetiva multidimensional e interdisciplinar. Nesse sentido, os aspetos que passam a determinar o nível de desenvolvimento de um país ou região estão relacionados com a evolução da pobreza, do desemprego e das desigualdades de rendimento. Estes indicadores revelam crescimento económico, em termos de rendimento, mas igualmente, em termos de qualidade de vida e bem-estar.

O *Desenvolvimento* transforma-se, terminologicamente, em *Desenvolvimento Social* adquirindo uma característica mais holística do desenvolvimento humano que se baseia no potencial humano, valorização, qualidade de vida, bem-estar e educação. Nesta senda, Simon (2003, p. 8) define *desenvolvimento* como: “*a diverse and multifaceted process of predominantly positive change in the quality of life for individuals and society in both material and non-material respects*”.

Assim, bem-estar e qualidade de vida das populações passam a estar associados ao desenvolvimento dos respetivos países ou regiões, uma vez que refletem os benefícios que as pessoas obtêm nas várias dimensões do desenvolvimento.

Existe uma relação significativa entre estas dimensões (qualidade de vida e bem-estar) e o IDH: quanto melhor for o desempenho dos três parâmetros do IDH (vida longa e saudável, educação e nível de vida digno), melhor será a situação de desenvolvimento de um determinado país, região ou comunidade. Desta forma, um plano de desenvolvimento tem, obrigatoriamente, que ter como objetivos reduzir a pobreza, o desemprego e a desigualdade. O pressuposto é que não existe desenvolvimento social sem a construção de capital ambiental que mantenha e atribua sentido às outras dimensões e ao mesmo tempo que promova a

---

<sup>3</sup>O Produto Interno Bruto (PIB) de um país é o montante dos bens e serviços por ele produzidos num dado ano, independentemente, da produção ser realizada por empresas nacionais ou estrangeiras.

sustentabilidade e mudanças nos padrões de consumo e produção desse mesmo local ou território.

A tabela seguinte sintetiza as componentes/dimensões necessárias e constituintes para o incremento de um processo de desenvolvimento.

**Tabela 1 - Componentes/ dimensões necessários ao desenvolvimento**

| <b>DIMENSÕES</b>           | <b>DESCRIÇÃO</b>  |
|----------------------------|---|
| <b>Capital humano</b>      | Potencialidades dos agentes locais, designadamente a capacitação técnica e profissional, as relações humanas com os demais atores sociais, e fomento à adesão, ao protagonismo local.   |
| <b>Capital social</b>      | Redes e organizações por meio das quais as pessoas participam ativamente no processo de desenvolvimento, fortalecendo a ideia de <i>empowerment</i> por parte de todos os atores, fazendo com que estes adquiram seus espaços e consolidem suas redes de conexão. |
| <b>Capital empresarial</b> | Foco na inovação e competitividade, através de uma mudança sociocultural que estimule a cultura empreendedora como mecanismo de geração de oportunidades de ocupação, elevando os padrões económicos até então observados.  |
| <b>Capital ambiental</b>   | Realização de atividades e práticas que considerem as gerações futuras e que adotem padrões de comportamento, de uma maneira mais sustentável e duradoura.  |

Fonte: sistematização elaborada pela autora

As dimensões identificadas na tabela 1 estão inerentes a qualquer processo de desenvolvimento e a elas são indissociáveis aspetos socioculturais, durabilidade ambiental e uma lógica de articulação em redes, interterritorial e de protagonismo local.

Ao referir *desenvolvimento* importa, então, pensar numa abordagem territorial de “outro” desenvolvimento, ou seja, o desenvolvimento regional que emerge como desenvolvimento local a diferentes escalas territoriais, relacionando-se com aspetos ecológicos, económicos, psicossocioculturais e políticos da mobilização de recursos locais para a satisfação de necessidades básicas nas comunidades locais.

*“(…) O desenvolvimento local surge, assim, como local de “outro” desenvolvimento, no qual é atribuída prioridade aos grupos sociais mais desprotegidos e pressupõe-se a sua mobilização em torno de projetos de desenvolvimento determinados “endogenamente” às comunidades locais (…)” (Henriques, 1992, [s.p.]).*

Abordaremos de seguida este novo conceito.

## **2. Desenvolvimento Local e as suas dimensões**

Os pilares do desenvolvimento *local* (DL) foram propostos por diferentes autores. Silva (1962, 1963) na linha política divulgada pela ONU, apresenta os seguintes: auscultação das necessidades das populações; mobilização das capacidades locais; visão integrada dos problemas e soluções. Este conceito aparece em alternativa aos conceitos de desenvolvimento

comunitário, dos quais destacamos, o *village concept*, *botton-up*<sup>4</sup> ou desenvolvimento endógeno (Stöhr, 1981), desenvolvimento territorial (Stöhr, 1990) e *alternative development* ou desenvolvimento participativo (Friedmann, 1996).

Atualmente, a expressão desenvolvimento local é usada tanto no foro técnico e científico, como no foro político. Consoante o espaço político e económico em que nos posicionamos o *local* pode ter significados diferentes. Para este estudo, consideramos o local como designação de um pequeno território, de um lugar, que pode ir de uma aldeia, vila a um concelho ou um grupo de concelhos.

Veiga (2005, p. 20) com base no pensamento de Agnew (s.d.) e Giddens (s.d.) define o local como:

- i. “ (...) Contexto físico onde as relações sociais se constroem;
- ii. Localização, no sentido de apropriação e transformação do espaço numa interação entre escalas espaciais com destaque para a “maior” de entre elas, a local. Os efeitos sobre o local de processos económicos e sociais de escalas mais vastas;
- iii. Mediação cultural, designada como sentimento de lugar, enquadrando a matriz de práticas socialmente construídas que medeiam entre localização e processos sociais. (...)”.

Estas três definições do *local* enfatizam não só o aspeto territorial mas também o conjunto de práticas sociais localmente constituídas que dão identidade a um determinado território. Neste sentido, Massey (s.d.) (*apud* Veiga, 2005, p. 21) acrescenta ainda no que diz respeito à singularidade do *local* que:

“ (...) Interações particulares e mútuas articulações de relações sociais, processos sociais, experiências e significados, numa situação de copresença, mas onde uma larga proporção daquelas relações, experiências e significados são atualmente construídas numa longínqua escala mais vasta do que a que definimos para aquele momento como lugar em si (...)”.

De facto, em territórios geograficamente semelhantes, as relações que aí se estabelecem, bem como, as experiências culturais, políticas e económicas proporcionam uma identidade coletiva que se baseia nas características e nas condições das relações e práticas sociais estabelecidas. Ao referirmo-nos ao conceito de *Desenvolvimento Local* é necessário atender a estes elementos, onde a expressão *desenvolvimento local* deve referir-se ao processo de melhoria das condições de vida das pessoas e das famílias e/ou grupos que são específicas de determinados lugares ou pequenos territórios.

De acordo com Henriques (1993, p. 23), existem três dimensões a ter em conta ao abordarmos o conceito de *desenvolvimento local*:

- i. “ (...) Existência de um projeto-esperança referenciador da ação individual e coletiva;

---

<sup>4</sup> Estratégia de desenvolvimento que mobiliza um conjunto de atores sociais pertencentes a determinado território, ou seja, a partir da comunidade local. (Tapia, 2005)

- ii. *Um processo de defesa e de mobilização de recursos tendo em vista a satisfação das necessidades básicas nas comunidades locais;*
- iii. *Animação da solidariedade ativa para a reconstrução da vida sociocomunitária (...)."*

O desenvolvimento deve, então, ser abordado tendo em conta os aspetos locais que têm significado num determinado território, como tal, é um processo que passa, igualmente, por questões relacionadas com a qualificação das populações, dinâmica demográfica de determinado território, preservação do património, dinâmica empresarial e o bem-estar social. Estes cinco aspetos complementam e ampliam as três dimensões referidas anteriormente, visto que as empresas, num processo de modernização, apostam cada vez mais *"captação de investimentos, comandados pela existência de ofertas de qualidade, tendo sempre como condição preferencial locais dotados de boas acessibilidades, ambientalmente, aprazíveis e com uma boa qualificação de mão-de-obra"* (Marques, 2005, [s.p.]).

A preservação do **património** que inclui *"todos os elementos materiais e imateriais, imóveis e móveis, que uma dada comunidade humana atribui significado relevante para a sua identidade coletiva ou a que confere um especial valor histórico, artístico ou científico"* (DGOTDU, 2004, [s.p.]) é, igualmente, uma das dimensões de desenvolvimento local, através da promoção do turismo, restauração e artesanato, contribuindo para a produção de uma imagem mais atrativa do local e favorecendo a captação de novos investimentos. Conjuntamente, a **dinâmica empresarial** poder-se-á relacionar com a criação de novos postos de trabalho, levando à dinamização de um território que poderá ou não atrair novas empresas e novas pessoas. A dimensão **bem-estar social** refere-se a questões como o rendimento, saúde, educação, habitação, serviços pessoais e sociais e segurança das populações.

Por sua vez, e de forma a clarificar e a aprofundar este conceito Barros, A.; Silva, N.; Spínola, N., 2006, p. 94), apresentam e identificam outras três dimensões do processo de desenvolvimento:

- i. **Económica** – *" (...) permite aos empresários e agentes locais usar eficientemente os fatores produtivos e alcançar os níveis de produtividade que lhes permitem ser competitivos nos mercados;*
- ii. **Sociocultural** – *atores económicos e sociais se integram com as instituições locais formando um sistema denso de relações que incorporam os valores da sociedade no processo de desenvolvimento local endógeno (...);*
- iii. **Político** – *instrumentaliza, mediante as iniciativas locais, permitindo criar um entorno local que estimule a produção e favoreça o desenvolvimento (...)."*

Estas três dimensões vêm confirmar que os processos de desenvolvimento local dependem, em grande escala, da eficácia das instituições e respetivos mecanismos de regulação do local, bem como, corroboram que os processos de desenvolvimento são condicionados por várias variáveis, nomeadamente, códigos de conduta da população e estrutura familiar, social e

cultural que favorecem ou limitam a dinâmica económica e o desenvolvimento específico das cidades e das regiões.

Aliado à dimensão do poder político é de acentuar a importância da relação entre instituições e poder local com as parcerias e cidadãos que exige uma forte dinâmica das e nas organizações que dependem, em grande parte, da capacidade administrativa do poder local. Ora, um aspeto chave dos processos de desenvolvimento territorial e da necessidade de haver associações de desenvolvimento locais está, intimamente, associado à singularidade e à forma de produzir mecanismos de parceria, valorizando aquilo que estas têm de diferente, relativamente, a outras regiões. Nesta lógica, podemos também apresentar outra perspetiva similar do conceito de desenvolvimento local. Segundo, Buarque (1995), o desenvolvimento local surge como um processo de mudança social que visa aumentar as oportunidades da sociedade, compatibilizar, no tempo e no espaço, o crescimento e a eficiência económicas, a conservação ambiental, a qualidade de vida e a equidade social, comprometendo-se com o futuro e a solidariedade entre gerações. Para o autor, este conceito abarca três grandes dimensões que se interligam, apesar de características e papéis diferentes no mesmo processo.

- i. **Qualidade de vida e equidade social** – a curto, médio e longo prazos são objetivos centrais, bem como, orientações e propósitos finais de todo o esforço de desenvolvimento;
- ii. **Eficiência e crescimento económico** – pré-requisitos fundamentais, sem os quais não é possível melhorar a qualidade de vida de forma sustentável e continuada;
- iii. **Conservação ambiental** – decisivo na sustentabilidade do desenvolvimento e manutenção de qualquer iniciativa e/ou projeto, sem a qual não é possível assegurar equidade social e qualidade de vida para as gerações futuras, de forma sustentável e contínua no tempo e no espaço;
- iv. **Política e institucional** – responsável pela articulação de todas as outras dimensões;

Neste sentido, Buarque (1999, p. 32) afirma que:

*“(...) o desenvolvimento local sustentável é, portanto, um processo que leva a um continuado aumento da qualidade de vida com base numa economia eficiente e competitiva, com relativa autonomia das finanças públicas, combinando com a conservação dos recursos naturais e do meio ambiente (...)”*

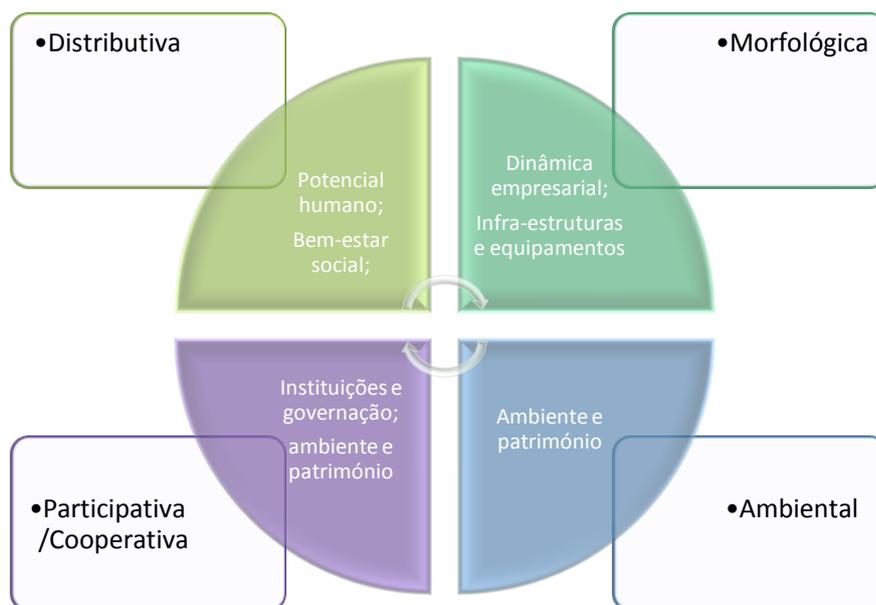
Para o mesmo autor, as diversas dimensões deste conceito têm relações muito complexas pois contemplam tensões e conflitos que fazem com que os benefícios de uma dimensão possam levar a perdas e declínios em outras dimensões.

Em suma, e de acordo com Moreno (2003), o desenvolvimento local complementa a dimensão representativa com a participativa, o *global* e o *local*, o curto com o longo prazo, defendendo

que o objetivo do desenvolvimento local não é o de promover o mero localismo, mas sim implicar a multiparticipação, o compromisso alargado, ligar a diversidade, promover e melhorar a inclusão de pessoas e territórios com um sentido de durabilidade, ou seja, (re) construir o nosso planeta, tornando cada local um nó da rede social para uma civilização sustentável.

De forma simplificada e com o intuito de sintetizar todas as dimensões referidas anteriormente, na figura seguinte, apresenta-se as dimensões que envolvem o conceito de desenvolvimento local e que será a orientação para o nosso modelo de análise.

**Figura 1 - Dimensões do conceito Desenvolvimento Local**



Fonte: Sistematização da autora

Desenvolvimento local é então um novo paradigma de desenvolvimento que pode ser visto de maneira bastante simplificada: “ (...) *Desenvolvimento deve melhorar a vida das pessoas (desenvolvimento humano), de todas as pessoas (desenvolvimento social), das que estão vivas hoje e das que viverão no futuro (desenvolvimento sustentável) (...)* ” (Franco, 2000, p. 36).

Numa era de vulnerabilidade económico-financeira, todo e qualquer território atravessa dificuldades associadas à fragilidade dos setores económicos, principalmente, os territórios de baixa densidade populacional. Assim, seguindo uma estratégia de desenvolvimento local, os setores industrial e comercial assumem um papel fundamental e decisivo para a criação de riqueza e postos de trabalho, fomentando o bem-estar social e a fixação das populações.

Ora, a singularidade e a forma de produzir mecanismos de exclusão singulares é um aspeto chave dos processos de desenvolvimento territorial e da necessidade de haver associações de desenvolvimento locais.

Em síntese, desenvolvimento *local* pode ser definido como:

*“ (...) Processo de mudança, centrado numa comunidade territorial, que parte da constatação de necessidades não satisfeitas, às quais se procura responder prioritariamente a partir das capacidades locais, o que pressupõe uma lógica e uma pedagogia de participação, em articulação necessária e fertilizadora com recursos exógenos, numa perspectiva integrada e integradora, o que implica uma dinâmica de trabalho em parceria, com um impacto tendencial em toda a comunidade e com uma grande diversidade de caminhos, protagonismos e soluções” (Amaro, 1999, p. 38).*

Amaro (1999) sistematiza o nosso entendimento concetual de desenvolvimento local, agrupando a mudança de base comunitária com as suas necessidades através da mobilização de recursos endógenos.

## **2.1 Desafios, Limites e Potencialidades do desenvolvimento local**

É importante reconhecer e avaliar quais os fatores influenciadores para a prática do desenvolvimento local e que devem ser tidos em conta pelo setor público, setor privado, sociedade civil e terceiro setor. Concretamente assiste-se a várias potencialidades e estrangulamentos no estabelecimento de parcerias que conduzem a uma distorção dos objetivos de um projeto ou iniciativa de desenvolvimento local que, por sua vez, limitam a participação de outros parceiros sociais.

No ponto seguinte apresentaremos algumas potencialidades e fraquezas subjacentes à implementação de políticas e estratégias de desenvolvimento local.

### **2.1.1 Limites**

As parcerias são simultaneamente uma potencialidade e um limite ao desenvolvimento local. Estas poderão funcionar melhor num sítio que noutro e neste campo, o acesso aos financiamentos e a possibilidade de fomentar desiguais distribuições pode ser uma barreira na obtenção de consenso. Concomitantemente, a avaliação dos resultados obtidos pelo recurso aos fundos comunitários e a responsabilização das agências e parceiros locais são também duas limitações, pelo que a flexibilidade que é entregue às parcerias locais para utilizar fundos estruturais nas iniciativas que pretendem desenvolver podem, por um lado, não ser congruentes com as atividades que a nível central se pretende aplicar e, por outro lado, as iniciativas podem ser ineficientes ou controladas por grupos de interesses, criando desequilíbrios no orçamento.

Nos casos em que não há cooperação, muitos parceiros poder-se-ão sentir inibidos a participar nas discussões e nos momentos de planeamento e como tal, poder-se-á perder informações importantes e limitar a criação ou manutenção de redes sociais. Esta situação conduz-nos para

um outro aspeto que diz respeito à identificação de iniciativas locais que melhor funcionem no processo de desenvolvimento local, isto é, por vezes as iniciativas não estão adaptadas às diferentes necessidades e oportunidades locais: “(...) onde existe pouca coordenação entre parceiros, a coordenação e a adaptação local das políticas podem ser mais facilmente levadas a cabo por agências centrais. É ainda comum assistir-se ao domínio das parcerias por um único ator local. (...)” (LEADER, [s.ed.], [s.p.])

Outra questão apontada para a implementação destas políticas e/ou iniciativas relaciona-se com o acesso ao financiamento e a possibilidade de fomentar desiguais distribuições, bem como, a avaliação-responsabilização das iniciativas e projetos, uma vez que, a conceção e gestão local das políticas pode tornar mais difícil a avaliação dos resultados obtidos pelo recurso aos dinheiros públicos e a responsabilização das agências e parceiros locais.

Interessa referir, neste contexto, a convicção errada de que o dinheiro e/ou crédito são a solução para os problemas de projetos de desenvolvimento local, na medida em que se cria uma dependência face ao sistema financeiro. (LEADER, [s.ed.], [s.p])

No que diz respeito às limitações a nível local, estas baseiam-se no facto das políticas locais não serem acompanhadas por um **enquadramento apropriado** e como tal apresentarem impactos negativos. As políticas devem ser ajustadas às condições locais e as iniciativas locais estimuladas.

Neste caso é de realçar, por vezes, a diminuição da participação popular e protagonismo local. Outras duas limitações: o facto de haver **duplicação de atividades** entre os vários atores e agentes locais participantes num determinado projeto, bem como, o **conhecimento das necessidades e oportunidades** locais por parte das agências locais e poder central:

*“ (...) a proximidade local nem sempre é condição suficiente para um melhor conhecimento das necessidades locais e oportunidades ou para a conceção de soluções adequadas. De facto, na maior parte dos casos as agências locais possuem apenas um conhecimento parcial daquilo que é a sua realidade local e das ferramentas que poderiam ser usadas para combater um problema. Do mesmo modo, as localidades ocupam uma posição que pode não lhes permitir perceber tão bem quanto os corpos nacionais, as situações que de facto influenciam o mercado de trabalho local, sendo que muitas dessas situações resultam de forças que podem ser de escala global e nacional, tanto quanto local. Podem, ainda, não possuir os recursos para proceder a uma avaliação exhaustiva da área ou para avaliar os méritos dos diferentes serviços (...).”* (LEADER, [s.ed.], [s.p])

É de realçar que os apoios centrais desempenham um papel importante, no sentido de auxiliar o desenvolvimento das capacidades profissionais das equipas que trabalham nas organizações/instituições locais e no incremento de parcerias, encorajando-as a um trabalho de planeamento e de construção conjunta de projetos. Assim, o poder central deve auxiliar os

atores locais na conceção de medidas adequadas às necessidades e às oportunidades locais, auxiliando a sua implementação efectiva e eficiente.

Este esforço conjunto entre setores no e para o desenvolvimento de projetos de intervenção comunitária e local, individuais ou em parceria, e de pequena dimensão, facilitarão a sustentabilidade e crescimento da economia local com respeito pelas pessoas e pelo meio ambiente. Os agentes de desenvolvimento do território deverão ser convidados a estabelecer parcerias locais, nacionais e transnacionais, na busca de novos conhecimentos e valorização dos conhecimentos locais, passando pela experimentação, investigação e transferência desses conhecimentos, assim como, pela divulgação e comercialização de bens e serviços.

### 2.1.2 Potencialidades

A primeira potencialidade confronta a **proximidade e a flexibilidade**, que se traduz na possibilidade de conceber serviços mais adequados à realidade local:

*“(...) Subjacente a este pressuposto, encontram-se duas ideias: (...) os atores locais em virtude da sua proximidade aos empregadores locais, grupos comunitários, (...) possuem uma melhor informação sobre estas questões que os atores centrais (...)”; a outra ideia demonstra que os “(...) programas concebidos rigidamente a nível central podem conduzir à impossibilidade de realizar iniciativas que seriam adequadas em circunstâncias locais particulares e que são difíceis de prever e de regular a nível central (...)”.*(LEADER, [s.ed], [s.p])

A **concentração das políticas e a maximização dos seus efeitos** apresenta-se como uma outra potencialidade, uma vez que, as parcerias possibilitam a coordenação local de variadas políticas (nacionais, regionais e locais) que afetam o mercado de trabalho numa determinada área. Assim, o reconhecimento da importância da participação das parcerias locais no desenvolvimento de estratégias e na implementação de políticas é fulcral para a ação das parcerias, pois permitem identificar necessidades e conceber estratégias de intervenção, bem como, recorrer à flexibilidade e ao poder que têm vindo a adquirir, de modo a inovarem e a encontrarem novas atividades nas suas áreas locais. (LEADER, [s.ed], [s.p]). A este propósito é fundamental, a experimentação de novas abordagens, a nível local, no sentido de auxiliar no melhoramento do quadro de políticas, provocando assim, inovações que poderiam, posteriormente, ser transferidas e adaptadas para outros locais.

Uma outra potencialidade expõe a importância de **reconhecer as diferenças existentes entre determinadas áreas** pois podem conduzir a uma canalização dos recursos para áreas desfavorecidas, possibilitando a **criação de mais oportunidades**, nomeadamente de emprego e inclusão social.

A par destas potencialidades é fundamental **usufruir dos recursos, estruturas e ferramentas** adequadas existentes no local pois dessa forma é possível conquistar ou recuperar valores culturais e veicular uma identidade local que se podem tornar diferenciadoras para revitalização do próprio local.

## 2.2 A importância das parcerias e mobilização dos atores locais

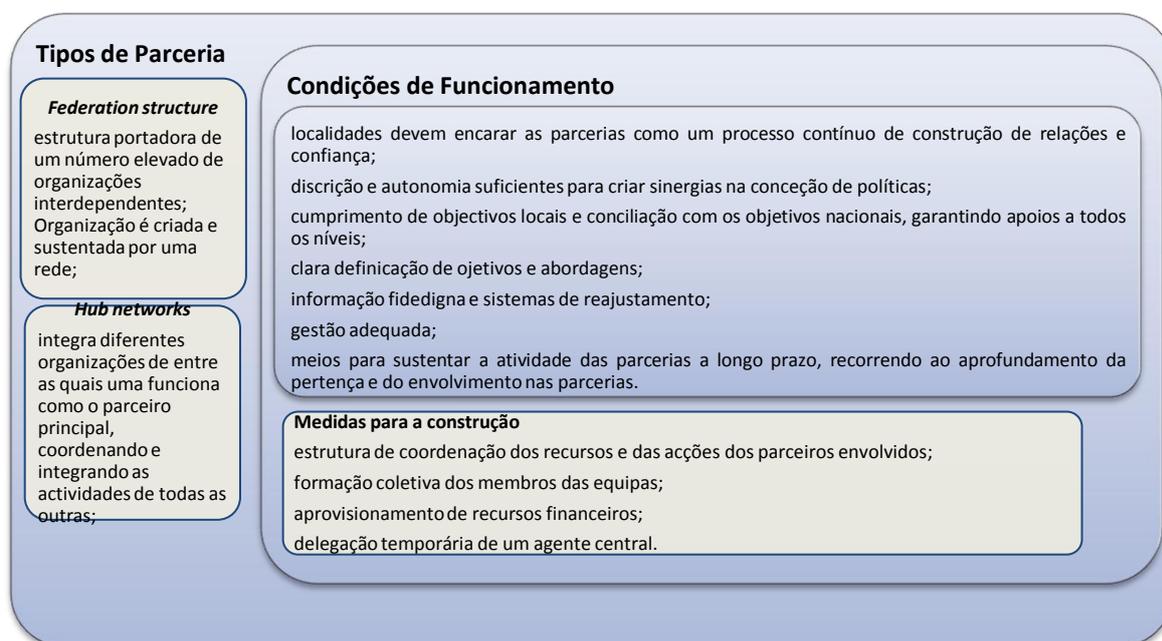
As parcerias estimulam trocas de informação, de experiências e de conhecimentos, auxiliando na conceção de políticas mais ajustadas às condições locais e permitem um grande envolvimento dos membros do local em relação às políticas que os vão afetar. As parcerias potenciam o sentimento de pertença e um maior sentido de envolvimento nas iniciativas a desenvolver, na medida em que o trabalho em conjunto permite encontrar soluções coerentes e conjuntas, em função de uma maior coordenação das ações a desenvolver.

*“Quanto às parcerias em si, existem diferentes modelos, (...) diferentes modos de aproximar diferentes atores, no sentido de trabalharem juntos na conceção e aplicação no terreno de políticas de desenvolvimento económico e social. (...)”* (OCDE, 1999, [s.p.])

As parcerias podem-se distinguir em variados aspectos, designadamente, quanto à forma como os parceiros se relacionam, quanto ao número de parceiros envolvidos e quanto às estruturas de gestão. (OCDE, 1999, p. [s.p.])

Para os autores Hutchinson e Campbell (1998) existem dois tipos de parcerias assentes em estruturas diferenciadas, nomeadamente, a *Federation Structure* e a *Hub Networks*, cuja figura 2, explicita o seu modo de funcionamento.

Figura 2 - Tipos de Parceria



Fonte: adp. OCDE, 1999)

De acordo com a figura 2, é importante encontrar consenso e compromisso no estabelecimento de parcerias, não descurando as diferenças entre as localidades quanto à sua capacidade para estabelecer parcerias, por exemplo, determinado local poderá ser mais rápido a colocar em funcionamento uma parceria do que outro, em função da sua história, cultura e contexto. As parcerias podem ser iniciadas e/ou prosseguidas a nível central e local, sendo que o objetivo é sempre melhorar a sua capacidade e qualidade de construção de parcerias, tendo em conta o contexto em que vão ser aplicadas e desenvolvidas, bem como, os recursos existentes para a sustentar a sua estrutura, atividades e ações.

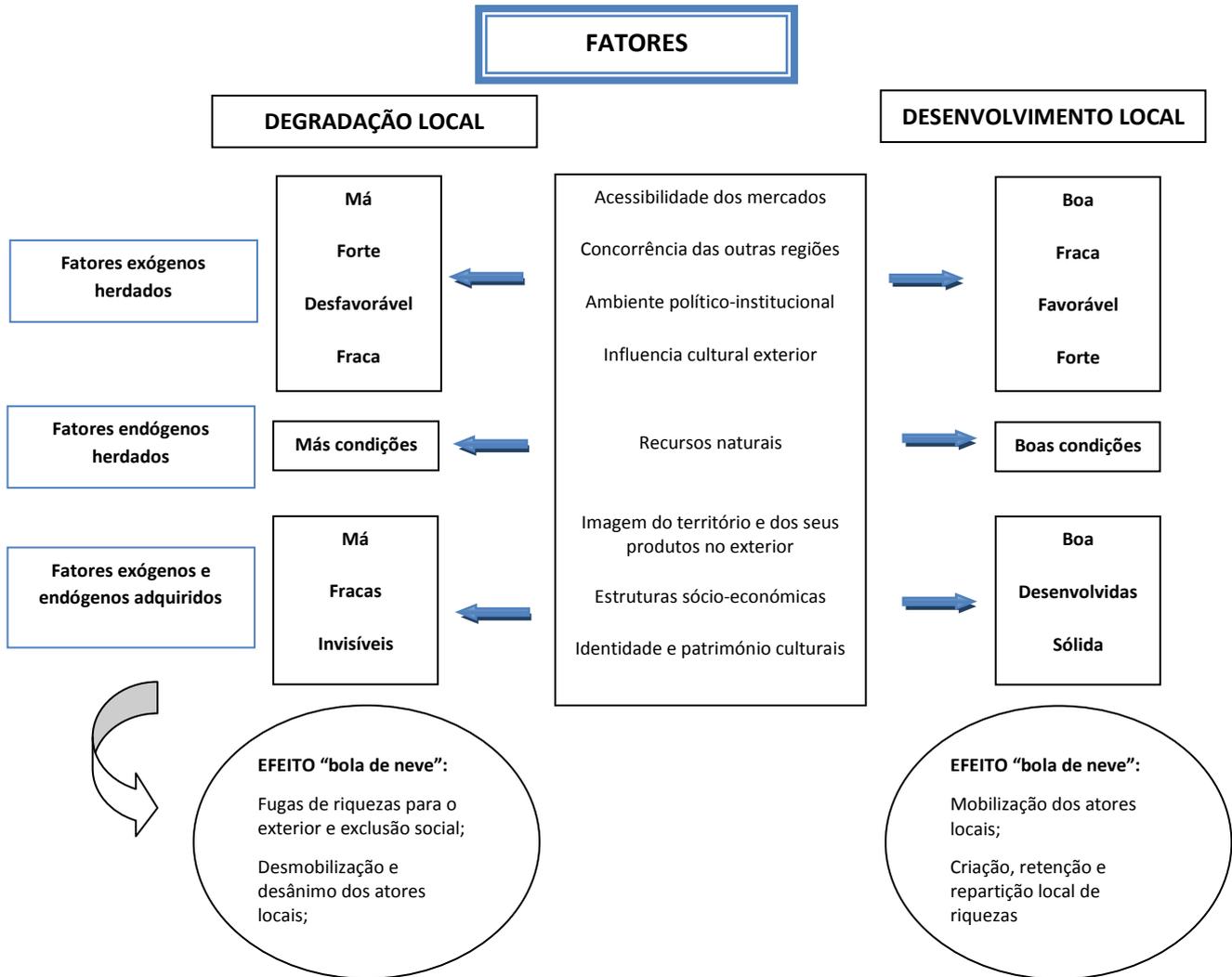
O equilíbrio entre competição e colaboração é um fator importante para a consolidação eficaz e segura de uma ou várias parcerias pois são elementos interrelacionados com o aprovisionamento de serviços e meios a atingir, na medida em que certificam dinâmica e eficiência. Por conseguinte, o processo de avaliação é fundamental mas difícil pois os resultados obtidos pelo conjunto de atores e os resultados obtidos por cada um são difíceis de distinguir, *“(...) uma vez que os recursos financeiros e técnicos investidos nas parcerias são elevados, só uma avaliação adequada poderá demonstrar que estes são de facto eficientes e eficazes na inserção de desempregados, quando comparados com outras estruturas organizativas (...)”*. (OCDE, 1999, [s.p.]

Para terminar, acrescentaremos que as parcerias serão decisivas para a animação e implementação da estratégia local de desenvolvimento, contribuindo para criar bem-estar social.

As parcerias serão decisivas para a animação e implementação da estratégia local de desenvolvimento, contribuindo para criar bem-estar social e, conseqüentemente, ajudar a erradicar a pobreza e exclusão social.

A figura 3, que se segue, elucida-nos para os fatores exógenos (a acessibilidade dos mercados, a concorrência de outras regiões, um ambiente político-institucional e a influência cultural exterior) e endógenos (recursos naturais do local) que contribuem para o desenvolvimento local, porém apesar da sua alta importância, não são esses fatores que assegurarão, por si só, o desenvolvimento de uma localidade ou região, pois é necessário, assegurar uma forte mobilização de parcerias e atores locais para que se atinja criação e retenção de riqueza, gerando assim, um “efeito de bola de neve” positivo, garantindo um desenvolvimento sustentável da região.

Figura 3 - Esquema Geral do Desenvolvimento Local



Fonte: adp. Medeiros, (2005)

O “efeito de bola de neve” positivo retratado na figura 3 remete-nos para a mobilização de atores locais e criação de riquezas locais. Portanto, importa clarificar que é através dos atores locais que se enfrenta problemas concretos da região e se proporciona o crescimento do próprio território, criando então riquezas locais. Os atores locais são agentes de desenvolvimento, por exemplo, os governos locais ou associações de desenvolvimento local que podem desempenhar um papel crucial na realização de políticas ou ações, sustentáveis de desenvolvimento económico, social e ambiental, respetivamente. A criação de alternativas e soluções perante novos desafios é uma capacidade e maneira mais eficaz das entidades evitarem o “efeito bola de neve” de degradação local (retratado na figura 3) e, dessa forma, facilitar a implementação de projetos de intervenção local. De referir, que os agentes de desenvolvimento podem não conseguir alterar os fatores endógenos herdados mas podem atuar nos fatores endógenos e exógenos adquiridos, pois o local possui características peculiares, com identidades próprias inalteráveis, que exigem uma conceção do desenvolvimento que atenda aos recursos disponíveis, às necessidades locais e que mobilize o potencial endógeno em recursos e capacidades, transformando, como ilustra a Tabela 2 – Esquema Geral do Desenvolvimento Local, os fatores adquiridos menos favoráveis em potencialidades ou forças vivas do território.

Neste movimento de transformação existem atores sociais significativos que dão sentido às práticas sociais locais, bem como, aos mecanismos de participação social.

Resumidamente pode-se ver na figura seguinte as consequências do efeito bola de neve de um processo de desenvolvimento local face às consequências de um processo de degradação local.



Fonte: sistematização elaborada pela autora

Para que o esquema geral de Desenvolvimento Local (figura 3) seja operacionalizado é importante que este processo de desenvolvimento obedeça a uma lógica participativa, na qual a importância da participação das comunidades locais na resolução dos seus problemas e na valorização dos recursos locais é fulcral. Neste processo o reforço do poder das pessoas e das comunidades através do aumento das suas capacidades (*empowerment*<sup>5</sup>) é uma condição para a participação e liderança.

Relativamente, à mobilização dos atores locais é importante mencionar que há condições necessárias para que tal aconteça e que tem um sentido múltiplo e complexo, com inúmeros aspectos, tais como, os interesses, confiança, autonomia, sinergia e outros. A tabela seguinte permite identificar tais condições. É de referir que a mobilização de atores locais só é relevante se houver benefícios concretos para a população local e que, pode ser feita através da criação de empresas, da diversificação das atividades familiares, de investimentos inovadores, criação de associações, lançamento de cooperativas entre outras iniciativas, sendo essencial compreender que, só a população local está habilitada a apreciar o valor do benefício adquirido. (DGPR, 1994). A capacidade de diversificação e a capacidade de diferenciação das atividades do território, apresentam-se como sendo a melhor estratégia para lidar com as alterações verificadas com maior frequência nas atividades económicas, que decorrem do processo atual de globalização. Neste contexto, é importante concluir que todos os esforços para a promoção do desenvolvimento são indispensáveis, porque dia após dia agrava-se o quadro de estagnação económica e condições sociais de inúmeras regiões, portanto pode-se encarar como um grande desafio pensar o desenvolvimento local, levando em consideração abordagens eficazes e ajustadas às particularidades territoriais.

---

<sup>5</sup> Segundo Friedmann (1996), *empowerment* é o reforço das capacidades, competências ou poder como condição para o envolvimento dos cidadãos na definição, execução e avaliação de projetos e/ou programas de desenvolvimento e para o exercício de cidadania além de ser um processo de efetiva formação e aquisição de poderes por parte da população.

**Tabela 2 - Esquema geral das condições para a mobilização dos atores locais**

|                                 |   |  |   |
|---------------------------------|---|--|---|
| <b>Condições de mobilização</b> | Autonomia   | Descobrir as suas capacidades;<br>Descobrir e gerir laços de dependência;<br>Ter um projeto;                     | <b>Confiança em si mesmo e nos outros</b> |
|                                 | Coesão/sintonia   | Aceitar as diferenças e aceitar-se mutuamente;<br>Descobrir pontos e interesses comuns;<br>Ter um projeto comum; |   |
| <b>Efeitos esperados</b>        | Diversificação  | Atividades;<br>Fontes de rendimento;<br>Produtos;  |   |
|                                 | Integração/sinergia   | Atores;<br>Atividades;<br>Produtos;  |   |
| <b>Níveis de mobilização</b>    | Mobilização individual ou de pequenos grupos para iniciativas próprias;<br>Integração das iniciativas entre si; |  |   |
| <b>CrITÉrios de mobilização</b> | Iniciativas – “acordar as energias locais”<br>Integração das iniciativas – “acordar os atores entre si”         |  |   |

Fonte: adp. Medeiros, 1994

O desenvolvimento local é, então, indissociável de iniciativas mobilizadoras e inovadoras dos atores locais e de uma articulação com as potencialidades locais e, por isso, resulta da mobilização das energias da sociedade, cultivando as suas capacidades e potencialidades específicas, promovendo a melhoria da qualidade de vida das populações e pressupondo um trabalho em parceria e cooperação que se centra na comunidade. Trata-se de um processo endógeno que procura através de uma diversidade de iniciativas valorizar e potenciar os recursos endógenos por meio do envolvimento e a participação de todos os agentes envolvidos neste processo. No entanto, para ser um processo consistente e sustentável, o desenvolvimento deverá, por um lado, aumentar as oportunidades sociais, a competitividade da economia local, rendimentos e formas de riqueza e, por outro lado, assegurar a conservação dos recursos naturais, melhorar as condições de vida das populações, incentivar a participação e a consciencialização da comunidade.

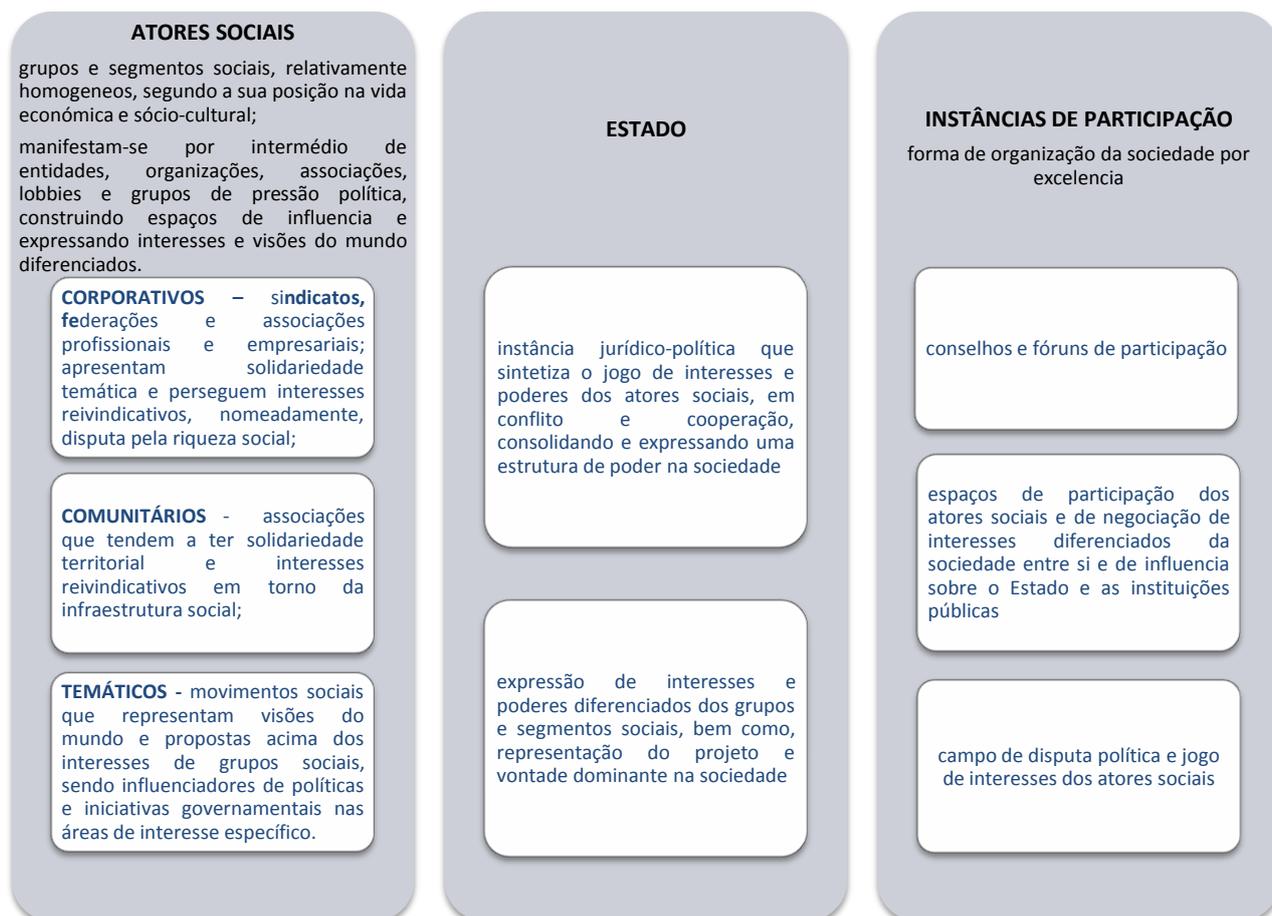
Assim, o desenvolvimento local está associado, intrinsecamente, a formas de mobilização e iniciativas de atores locais em torno de um projeto coletivo. Como tal, as experiências de desenvolvimento local

*“(…) decorrem, quase sempre, de um ambiente político e social favorável, expresso por uma mobilização, e, principalmente, de convergência importante dos atores sociais do município ou comunidade em torno de determinadas*

*prioridades e orientações básicas de desenvolvimento (...)*". (Carvalho, N; Lisboa, M.; Roque, A., 2009)

Estes atores são um recurso fundamental dos agentes de desenvolvimento e podemos identificá-los como Estado e outros atores sociais, bem como, o contexto social, económico, político, cultural e social que os envolve e que define instâncias de participação dos mesmos, como forma de organização da sociedade, tal como se pode ver na seguinte Figura 5.

**Figura 5 - Distinção concetual entre Atores Sociais, Estado e Instâncias de Participação**



Fonte: adp. de Buarque, 1999

A participação social encontra-se aliada aos atores sociais, Estado e às diferentes formas de organização da sociedade. A participação é um bem muito valorizado para que haja qualidade de vida e, simultaneamente é um objetivo delineado pelo desenvolvimento sustentável pois representa a integração participativa do cidadão na vida em sociedade, nomeadamente, vida política, social e cultural, assegurando a efetividade e continuidade das decisões políticas.

A figura 5 permite-nos ainda abordar outro aspeto importante que constitui uma das componentes chave do *desenvolvimento local sustentável*: as parcerias, estas permitem que haja um forte dinamismo entre os atores sociais, estado e instâncias de participação, pois favorecem uma dinâmica de trabalho entre todos, nomeadamente, instituições formais e

informais, empresas, cidadãos e entidades estatais com forte empenhamento e participação direta de todos os intervenientes. Este é um trabalho de parceria, indispensável a um desenvolvimento local duradouro e com potencialidades de se alastrar a toda a comunidade.

Para terminar, a participação é e deve ser a base de qualquer processo de desenvolvimento para estimular a iniciativa, a própria participação, o *empowerment*, renovar e fortalecer os valores da cidadania, justiça e solidariedade, originando um futuro sustentável. O desenvolvimento local sustentável é um *processo* e uma *meta* que obedece a um lógica participativa das comunidades locais na resolução dos seus problemas e na valorização dos seus recursos locais, no qual, é importante o aumento das capacidades da comunidade.

Rematamos esta temática com uma definição de desenvolvimento local, de acordo com Amaro, 1992, citado por Carvalho, N; Lisboa, M.; Roque, A., 2009:

*“(...) o desenvolvimento local deverá ser visto como um processo que procura articular os recursos endógenos e exógenos de forma sustentável com vista a atingir um desenvolvimento integrado que melhore a qualidade de vida em todos os domínios. O desenvolvimento local possui um papel importante na articulação entre as diversas dimensões económica, social, ambiental e institucional, com vista a uma identificação das necessidades locais e na resposta às mesmas, na mobilização e aproveitamento das capacidades locais, no estabelecimento de redes de solidariedade e de parceria e na aproximação de novas formas de democracia e do exercício da cidadania (...)”.*

### **2.3 Desenvolvimento regional e Inovação**

Na década de 1950, surgiram várias teses importantes para a teoria do desenvolvimento regional e/ou economia regional<sup>6</sup>, mais propriamente sobre a teoria da localização<sup>7</sup>, abordando as contribuições do desenvolvimento local. O debate sobre esta temática surgiu na lógica de alguns estudos terem negligenciado a dimensão *espaço* nos seus estudos económicos, excluindo, por isso, da sua análise problemas relativos ao local. Assim, as várias teses surgidas nesta época enfatizavam a importância da escolha do local para a maximização do lucro, nomeadamente, a de Lösh (1948) que constrói a Teoria Económica Espacial ao considerar que as regiões são espaços de mercado rodeados por fronteiras económicas, ou seja, descreve as inter-relações de diversas localidades e, conseqüentemente, a sua dinâmica a partir de forças de aglomeração e de economias de escala.

---

<sup>6</sup> Para Richardson, a economia regional *reflete as vantagens de uma abordagem interdisciplinar no estudo dos problemas locais e regionais. Muitos desses problemas não poderiam ser compreendidos em função apenas da ciência económica.* (Richardson, 1975, apud Barros, A.; Silva, N.; Spínola, N., 2006)

<sup>7</sup> Variados autores dedicaram-se ao estudo deste tema. As duas principais teorias foram desenvolvidas pelos economistas alemães Johann Heinrich Von Thünen e Alfred Weber que vieram a acrescentar aos pensamentos da escola clássica problemas concernentes aos fenômenos espaciais.

Segundo Boudeville (1965, apud Barros, A.; Silva, N.; Spínola, N., 2006, p. 30) para trabalharmos uma região não podemos desprezar três critérios/aspectos:

- i. Serviços públicos e privados;
- ii. Traços identitários (história, cultura, idioma, usos e costumes, etc. - critério de homogeneidade, segundo o qual as regiões partilham alguns traços característicos que se tornam o princípio do seu agrupamento);
- iii. Plano de desenvolvimento (critério relacionado com as fronteiras políticas ou administrativas das regiões que estão submetidas aos mesmos processos de tomada de decisão).

Este último aspeto político apresenta-se como alternativa à prática de projetos e planeamentos económicos articulados por agentes isolados, quer sejam do poder público, iniciativa privada ou do terceiro setor.

Trabalhar uma região é estabelecer relações interinstitucionais em cooperação com o Estado, mercado e sociedade civil, impulsionando a participação cidadã nesta cooperação e o fomento de e para alterações culturais que promovam o empreendedorismo e criem novos padrões ligados à cultura e economia. Para que isto ocorra, é imprescindível a observação de um *“local que estimule a cooperação social, a aprendizagem e, ao mesmo tempo, a inovação e a competitividade”* (Abramovay, 2003, apud, Santiago, C. sem ano, p. 3)

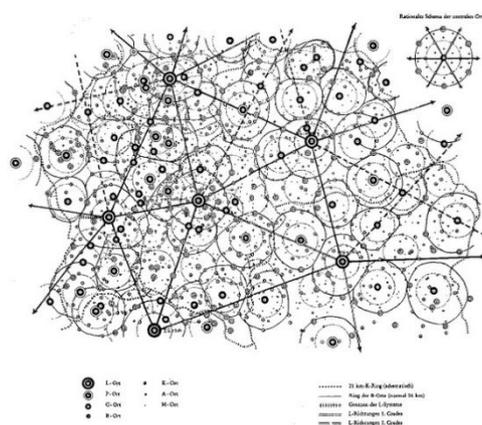
Walter Christaller<sup>8</sup> (1933) com a sua teoria da localidade central explicou a forma como os diferentes lugares se distribuem no espaço. Segundo esta teoria, um lugar central (um centro urbano) fornece um conjunto de bens e serviços a uma determinada área envolvente (área de influência ou região complementar). Cada um destes lugares centrais pode ser classificado, hierarquicamente, em função da quantidade e diversidade de bens e serviços que fornecem à sua área de influência. Segundo esta teoria e partindo do princípio de que as pessoas procuram o lugar central mais próximo para se abastecerem e que os fornecedores seguem o princípio económico de maximização do lucro, os lugares centrais e as respetivas áreas de influência tendem a dispor-se no espaço segundo uma malha hexagonal (Figura 6). Christaller (1983) defendia que à volta das grandes áreas de influência das grandes cidades haveria pequenos núcleos urbanos vizinhos que exerciam uma influência económica e cultural. Contudo, quanto maior é o afastamento da cidade, menor é a força da influência e quanto maior a centralidade de uma cidade, maior a sua hierarquia funcional da rede urbana; cria-se

---

<sup>8</sup> Geografo alemão (1893-1969), autor da *Teoria dos Lugares Centrais* que alcançou grande difusão após a Segunda Guerra Mundial. Este geógrafo baseou-se em estudos sobre a Alemanha Meridional, analisando a difusão pelo espaço de cidades, procurando estabelecer a sua área de influência.

então uma rede urbana, em que as cidades interagem conforme a sua potencialidade socioeconómica.

Figura 6 – Mapa de Christaller



Fonte: Domenech, 2013

Estas e outras investigações acompanharam a busca de ideias para promover o desenvolvimento regional e local que se acentuaram a partir dos anos 70. Por essa altura o elemento de destaque dos estudos foram os agentes locais e a inovação tecnológica. Os agentes locais eram importantes na organização dos fatores e na coordenação do processo de desenvolvimento de uma região e a inovação tecnológica apresentava-se como um meio para melhorar e promover os locais, “(...) funcionando como um incremento à produtividade e à competitividade, (...) deve ser observada não somente como um objeto (...) mas também como um processo de aprendizagem social que, em todo caso, é uma contribuição substancial aos processos de desenvolvimento (...)” (Barros, A.; Silva, N.; Spínola, N., 2006, p. 93)

Relativamente à inovação, é de realçar a perspetiva de Schumpeter<sup>9</sup> (1942) que defende que o desenvolvimento não pode ser explicado apenas, economicamente, pois trata-se de um processo dinâmico marcado pela introdução da inovação que altera, consideravelmente, o processo em questão. Neste sentido, a introdução de inovação no sistema económico é chamada por Schumpeter de *ato empreendedor*, realizada pelo *empresário empreendedor*, visando a obtenção de lucro, que, segundo o autor, é o motor de toda a atividade empreendedora. Quando fala de lucro, Schumpeter não se refere à remuneração usual do capital investido, mas ao “lucro extraordinário”, isto é, o lucro acima da média do mercado – que criaria novos investimentos e a transferência de capitais entre os diferentes setores da economia, promovendo o desenvolvimento territorial e/ou local.

<sup>9</sup> Joseph Schumpeter um dos mais importantes economistas da primeira metade do século XX. Schumpeter usou o termo empreendedor como sendo uma pessoa com criatividade, capaz de fazer sucesso com inovações, apta a realizar inovações, fazer coisas diferentes, exigindo-se um comportamento pró-activo e criativo.

Num trabalho sobre esta temática, João Ferrão (2002) refere que “a inovação é hoje por muitos considerada como o fator principal que permite às sociedades e às economias tornarem-se solidamente mais desenvolvidas”, considerando para tal que os processos de inovação são o resultado de vários processos interativos de aprendizagem coletiva, que envolvem diferentes agentes e tipos de conhecimento de origem e natureza, igualmente, diversificadas. Por outras palavras, a capacidade de inovar depende das características dos vários agentes, assim como, dos meios onde estão localizados ou desenvolvem as suas atividades.

Assim, a política de desenvolvimento local beneficia, em grande medida, com iniciativas que favoreçam a difusão das inovações no tecido produtivo da localidade ou do território e a melhoria de qualificação dos recursos humanos por meio da adequação da oferta de capacitação às necessidades dos diferentes sistemas produtivos locais. (Barros, A.; Silva, N.; Spínola, N., 2006, [s.p.]) isto porque o local é um espaço de articulação entre o moderno e o tradicional, que poderá gerar soluções inovadoras para os problemas existentes através das sinergias locais.

Pode-se então afirmar que, foi nos anos 70 que se começou a falar, expressamente, de *desenvolvimento local como um processo endógeno* registado em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos capaz de promover o *dinamismo económico* e a *melhoria da qualidade de vida* da população, representando, uma singular transformação na economia e na organização social a nível local, resultante da *mobilização das energias* da sociedade, explorando as suas *capacidades e potencialidades* específicas. Deve-se realçar que o desenvolvimento local deve assegurar a conservação dos recursos naturais, bem como, elevar as oportunidades sociais e a viabilidade e competitividade da economia local, de forma a ser um processo consistente e sustentável, como já foi referido. O local é, portanto, um elemento de transformação social, política e económica que privilegia novas formas de solidariedade e parceria entre os diversos atores.

Este conceito surge da junção de várias ideias e teorias sobre o processo de desenvolvimento, baseadas principalmente, no conceito “*distrito industrializado*”<sup>10</sup> de Alfred Marshall (1900). Este processo de descentralização industrial, pressupõe a formação de uma rede composta essencialmente por empresas de pequena e média dimensão, o qual encontra o seu expoente máximo em alguns territórios, onde se privilegiam os recursos humanos, a iniciativa local e a

---

<sup>10</sup> O conceito foi revitalizado por Giacomo Becatini em 1979, numa altura em que o modelo Fordista entra em crise, pondo em causa não só o paradigma de organização industrial por ele defendido, mas também os estudos do tipo centro periferia que eram a tradução espacial desse modelo.

interação entre as empresas e entre estas e as instituições locais, sempre com fortes ligações ao meio local. Por outras palavras, a

*“(...) origem e o desenvolvimento de um distrito industrial não resulta apenas da junção, num determinado local, de algumas características socioculturais (sistema de valores, atitudes e instituições), com características históricas e naturais e com atributos técnicos do processo produtivo, mas resulta também de um processo de interação dinâmica entre a divisão do trabalho, o alargamento do mercado para os seus produtos e a formação de uma rede permanente de contactos entre o distrito e os mercados externos. Tudo isto com o objetivo de criar uma imagem para o distrito que o diferencie dos restantes, conferindo-lhe uma vantagem comparativa. (...)”* (Becattini, 1990, p. 44)

Os aspectos referidos, anteriormente, são indissociáveis de estratégias aplicadas e desenvolvidas para promover determinado lugar, localidade ou região. A estratégia de ação para o desenvolvimento local deve ter por base objetivos da política de desenvolvimento regional, bem como, a realidade económico-social que a envolve e deverá assentar em cinco vetores: qualidade, valorização, harmonização, diversificação e recuperação, tal como nos mostra a seguinte tabela.

**Tabela 3 – Cinco vetores em que assenta a estratégia de desenvolvimento local**

|                |  |
|----------------|--|
| Qualidade      | Competitividade exige qualidade dos equipamentos, do serviço e da forma como ele é prestado                        |
| Valorização    | Recursos naturais, culturais e humanos   |
| Harmonização   |  |
| Diversificação | Produtos e mercados  |
| Recuperação    | Através de uma ação incidente sobre os equipamentos que se mostrem descaracterizados, degradados ou desatualizados |

Fonte: sistematização elaborada pela autora

Os vetores acima referidos leva-nos a constatar que a estratégia de desenvolvimento local deve ter em conta, os aspectos locais que têm o seu significado num território específico e que tudo o que o rodeia, globalmente, passa a ter a sua importância associada ao próprio local e vice-versa, pois o território está em constante mudança devido às interferências que recebe do exterior, por este motivo é comum ler/ouvir/ver/usar o termo *glocal* que engloba os dois aspetos – global e local.

## **2.4 A estratégia de desenvolvimento local**

A implementação de formas adequadas para o desenvolvimento local supõe a construção de parcerias locais para coordenar o desenvolvimento e promoção de um estabelecimento de um sistema de apoios externos. Por sua vez, a estratégia a implementar deve procurar ligar os

esforços endógenos de desenvolvimento com a atração de investimentos externos e desta forma, ir-se-á promover um desenvolvimento autossustentado das atividades.

Na tabela seguinte, evidencia-se o supracitado:

**Tabela 4 - Análise do local, tendo por base a estratégia de desenvolvimento local**

| <b>Carências/Estrangulamentos</b>                        | <b>Potencialidades</b>  |
|--|---|
| Localização periférica e interioridade                   | Ligações ferroviárias e rodoviárias   |
| Fraca densidade populacional e povoamento muito disperso | Recursos naturais e histórico-culturais (estrutura paisagística, casas apalaçadas passíveis de utilização para turismo rural)                     |
| Fraco nível de desenvolvimento socioeconómico            | Centros históricos e monumentos medievais   |
| Baixa cobertura em redes de infraestruturas básicas      | Condições favoráveis para o desenvolvimento da prática da caça e pesca, criando condições para o desenvolvimento de uma boa e típica gastronomia; |
| Deficientes condições de acessibilidade                  | Condições favoráveis para o aproveitamento e desenvolvimento do estudo de espécies vegetais e plantas medicinais;                                 |
| Insuficiência de estruturas turísticas de qualidade      | Ocorrência de feiras, mercados e festas tradicionais;   |
| Deficiente estruturação e organização do setor turístico | Disponibilidade de artesanato vivo: queijo, mel, enchidos, rendas, cobres, cadeiras, cestaria, linho, etc.;                                       |
| Baixo nível de qualificação dos profissionais do sector  | Estilos de vida comunitária e culturas rurais que poderão a ser recursos a rentabilizar   |

Fonte: sistematização elaborada pela autora

Na tabela acima, demonstra como é possível a estratégia de ação para o desenvolvimento local apontar, essencialmente, para a diversificação e melhoria da qualidade dos produtos endógenos oferecidos e pode assentar na capacidade de estimular a redescoberta do passado e inspirar iniciativas locais de modo, a catalisar sinergias numa atitude atuante e não expectante, preparando o futuro. Neste contexto, os projetos de intervenção local ou comunitária podem ser entendidos como a operacionalização deste tipo de estratégia pois através deles vai ser possível criar impacto na comunidade, tendo em conta as potencialidades acima referidas, favorecendo uma maior aproximação entre todos os envolvidos, nomeadamente, entidades parceiras e, portanto, dando ênfase à noção do trabalho em rede, trabalho em equipa, coresponsabilidade dentro de um processo de interação e participação. Transversalmente, a qualificação dos recursos humanos, a valorização do papel social e económico, a energia e o ambiente são fatores também decisivos para o sucesso da estratégia. Seguidamente, trataremos este tema sob o ponto de vista europeu e a forma como a estratégia de desenvolvimento local foi aplicada em Portugal.

#### **2.4.1 Políticas comunitárias como estratégias de desenvolvimento local**

Com o intuito de corrigir desigualdades regionais e locais foram criados em 1958 dois fundos setoriais europeus: o Fundo Social Europeu (FSE) e o Fundo Europeu de Orientação e de Garantia Agrícola (FEOGA). A estes dois fundos seguiu-se o Fundo Europeu de

Desenvolvimento Regional (FEDER) criado em 1975, com o fim de ajudar a redistribuir uma parte das contribuições dos Estados às regiões mais desfavorecidas.

- i. **Fundo Social Europeu (FSE)** - Visa apoiar a estratégia europeia para o emprego e garantir a coerência e a complementaridade das ações empreendidas, com o objetivo de melhorar o funcionamento do mercado de trabalho e o desenvolvimento dos recursos humanos;
- ii. **Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola (FEOGA)** - financia a reconversão e adaptação das estruturas agrícolas e desenvolvimento das áreas rurais;
- iii. **Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER)** - Visa promover a coesão económica e social, mediante a correção dos principais desequilíbrios regionais e a participação no desenvolvimento e na reconversão das regiões, garantindo ao mesmo tempo um desenvolvimento sustentável e uma sinergia com as intervenções dos outros fundos estruturais;

A nível europeu, estas estratégias de desenvolvimento local tiveram muito sucesso, sendo de destacar o apoio dado pela União Europeia para este fim, sobretudo, quando lançou as bases para uma verdadeira política de desenvolvimento regional, com o Ato Único Europeu em 1986, reconhecendo a necessidade de travar as crescentes desigualdades que se tinham vindo a verificar nas diversas regiões europeias. Essa política foi consagrada quando um dos objetivos essenciais enunciado no Tratado de Maastricht (1993) previa a criação de um Fundo de Coesão, para apoiar projetos nos Estados-Membros menos prósperos (Portugal, Grécia, Espanha e Irlanda).

Posteriormente, com vista a melhorar a eficácia e a eficiência do controlo e funcionamento dos fundos comunitários, foram criados os Quadros Comunitários de Apoio (QCA) em 1988, através dos quais se pretendia adequar as intervenções à realidade e às necessidades concretas das regiões. No entanto, devido a alguns problemas concretos de desenvolvimento regional de certos países, a União Europeia implementou Programas de Iniciativa Comunitária (PIC), destinados a apoiar regiões que apresentassem problemas específicos de desenvolvimento.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Entre 1994 a 1999, foram criadas um conjunto de 14 Iniciativas Comunitárias para Portugal que envolveu um montante de fundos comunitários de cerca de 225 milhões de contos. Destas 14 refira-se, o LEADER – Ações de Desenvolvimento da Economia Rural – que visava apoiar ações integradas de desenvolvimento nas zonas rurais do Continente e das Regiões Autónomas, cujos destinatários eram, entre outros, associações de desenvolvimento local. Entre 2000 a 2006, algumas iniciativas comunitárias foram eliminadas e outras reformuladas. O PIC LEADER foi reformulado, pois foram traçados os seguintes objetivos específicos do LEADER+ para Portugal: mobilizar, reforçar e aperfeiçoar a iniciativa, a organização e as competências locais; incentivar e melhorar a cooperação entre os territórios rurais; promover a valorização e a qualificação dos espaços rurais, transformando estes em espaços de oportunidades; garantir novas abordagens de desenvolvimento, integradas e sustentáveis; dinamizar e

Neste contexto, inúmeros programas entraram em vigor, foram implementados, e, conseqüentemente, alvos de processos de avaliação que denotam necessidades de repensar e reformular o modo de atuação destas iniciativas a fim de melhorar o potencial da conceção e aplicação destas iniciativas e políticas locais. Desta forma, as treze iniciativas comunitárias existentes no segundo quadro comunitário de apoio (tabela 5) foram reduzidas para quatro, absorvendo parte do orçamento dos fundos estruturais para o período de 2000 a 2006.

**Tabela 5 - Evolução das Iniciativas Comunitárias**

| 1994-1999<br>13 Iniciativas Comunitárias   | 2000 – 2006<br>4 Iniciativas Comunitárias  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• INTERREG II: cooperação transfronteiriça (vetor A), rede de energias (vetor B), cooperação no domínio do ordenamento do território (vetor C).</li> <li>• Emprego e desenvolvimento dos recursos humanos:               <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Emprego-NOW: promoção da igualdade de oportunidades para as mulheres e do seu acesso às atividades de futuro e aos postos de responsabilidade;</li> <li>ii. Emprego-Horizon: melhoria das perspectivas de emprego para os deficientes;</li> <li>iii. Emprego-Juventude: integração no mercado de trabalho dos jovens com menos de 20 anos que não possuam qualificações ou formação de base;</li> <li>iv. Emprego-Integra: integração dos indivíduos ameaçados de exclusão social;</li> </ol> </li> <li>• LEADER II: desenvolvimento rural;</li> <li>• ADAPT: adaptação aos trabalhadores às mutações industriais e à sociedade da informação;</li> <li>• PME: aumento da competitividade das pequenas e médias empresas;</li> <li>• URBAN: revitalização das zonas urbanas em crise;</li> <li>• KONVER: diversificação económica das regiões dependentes do sector da defesa;</li> <li>• REGIS II: integração das regiões ultraperiféricas;</li> <li>• RETEX: diversificação económica das regiões dependentes das indústrias têxtil e vestuário;</li> <li>• RESIDER II: reconversão das zonas siderúrgicas;</li> <li>• RECHAR II: reconversão das zonas carboníferas;</li> <li>• PEACE: apoio ao processo de paz e reconciliação Irlanda do Norte;</li> <li>• PESCA: diversificação económica das zonas dependentes da pesca;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• INTERREG III: cooperação transfronteiriça, transnacional e inter-regional com o objetivo de estimular um desenvolvimento e um ordenamento do território europeu harmonioso e equilibrado. Financiada pelo FEDER;</li> <li>• LEADER +: desenvolvimento rural através de programas integrados de desenvolvimento e programas de cooperação de grupos de ação local; Iniciativa que tem por objetivo diversificar as atividades económicas dos territórios rurais mediante a aplicação de estratégias de desenvolvimento territorial inovadoras, integradas e participativas. Financiada pelo FEOGA;</li> <li>• EQUAL: pretende promover novas práticas de luta contra as discriminações e desigualdades relacionadas com o mercado de trabalho; incentivar a integração social e profissional dos requerentes de asilo. Financiada pelo FEDER;</li> <li>• URBAN: reabilitação económica e social das cidades e zonas urbanas em crise, com o objetivo de promover o desenvolvimento urbano sustentável. Financiada pelo FEDER.</li> </ul> |

Fonte: adp., Medeiros, 2005, p. 43

### 3. O conceito de Desenvolvimento Local Sustentável

No início dos anos 70, a questão dos recursos e do ambiente e a sua relação com o crescimento da população foi objeto de preocupação, nomeadamente, em 1972, em Estocolmo, na Primeira Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento<sup>12</sup>,

---

assegurar a divulgação de saberes e conhecimentos e a transferência de experiências ao nível europeu. Neste período de tempo surgiu o programa EQUAL, este destinava-se eliminar os fatores que estão na origem das desigualdades e discriminações e que impedem, atualmente, muitos cidadãos de desempenharem o seu papel seja no mercado de trabalho ou na sociedade em geral. (<http://www.qca.pt/iniciativas/estrutura.asp>) visualizado 10 de Outubro, 2013.

<sup>12</sup> A ONU organizou a Primeira Conferência Mundial sobre o Homem e o Meio Ambiente, realizada em Estocolmo, entre os dias 5 a 16 de Junho de 1972, tendo sido a primeira reunião oficial para discutir as relações do Homem com o meio ambiente, devido aos graves problemas de poluição atmosférica causados pelas indústrias, desaparecimento de lagos e rios, entre outros problemas.

surgindo aqui o conceito de *ecodesenvolvimento* que constitui a base do futuro conceito de *desenvolvimento sustentável*.

Em semelhança à definição do conceito de *Desenvolvimento Local Sustentável*, que seguidamente iremos abordar, o termo *ecodesenvolvimento* introduz as dimensões económica e ecológica, assegurando a satisfação das necessidades em função da utilização racional dos recursos existentes. Assim, a principal preocupação realçada por esta perspetiva foi equacionar o crescimento económico com a preservação ambiental, integrando as sociedades no meio natural e acautelando a destruição de recursos não renováveis. O caminho para o uso do termo *sustentabilidade* (e conseqüentemente, *desenvolvimento sustentável*) está, então, aberto e foi inicialmente, apresentado pela UICN – União Internacional para a Conservação da Natureza em 1980, e posteriormente, desenvolvido e divulgado no Relatório de Brundtland, pela Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento. Assim, a definição deste conceito que apresenta maior recetividade internacional é: “*aquele que satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades*”. (1987, WCED<sup>13</sup> citado por Buarque, 1999, p. 30)

Esta é uma definição que pretende dar resposta aos problemas ambientais que comprometem a satisfação das necessidades de uma parcela significativa da população, respondendo, portanto, ao processo de degradação ambiental que tende a limitar as oportunidades das gerações futuras. Esta situação deve-se ao facto de, atualmente, o crescimento das atividades económicas e da população contribuírem para a degradação e destruição do meio ambiente, bem como, os seus recursos naturais, levando, futuramente, a um estrangulamento das possibilidades de desenvolvimento e a um comprometimento da qualidade de vida da população.

O desenvolvimento sustentável apresenta ainda dois pilares fundamentais em função da satisfação das principais necessidades de todos, são eles: a utilização dos recursos e a consciência dos seus limites, ou seja, o uso sustentável dos recursos naturais no desenvolvimento económico e no consumo para preservar o futuro humano no planeta, no sentido de um *futuro ilimitado* (Davis, 2008).

A partir de 1992, a utilização deste conceito intensificou-se com a Segunda Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento, no Rio de Janeiro pois esta reunião proporcionou enorme visibilidade internacional ao termo *desenvolvimento sustentável*, tendo a partir daí uso ao nível de governos e Organizações Não Governamentais (ONGS).

---

<sup>13</sup> Sigla inglesa para Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento (CMAD)

O *desenvolvimento local* tem incorporado, de alguma forma, estes postulados de sustentabilidade pois é um processo que procura assegurar a permanência e a continuidade, a médio e a longo prazo, dos avanços e melhorias na e pela melhoria de qualidade de vida, na organização económica e na conservação do meio ambiente (1999, Buarque, p. 30). O desenvolvimento local representa uma forma de integração económica, num contexto regional e nacional, que concebe e redefine oportunidades e ameaças, contrabalançando com qualidade, competitividade e especialização.

Atualmente e face à conjuntura que vivemos pode-se dizer que terá sucesso aquele ou aqueles que marcarem pela diferença, isto é, o atual paradigma obrigará que se assuma um papel inovador, criativo e solidário, sustentado por uma qualidade permanente, direcionada para segmentos de mercado específicos e pela constante valorização dos recursos humanos.

Neste sentido e tendo presente o aspeto inovador, referido anteriormente e que veremos mais especificamente adiante, executar uma estratégia de desenvolvimento local sustentável é uma tarefa difícil e complexa, sendo, portanto, necessário confluir todos os esforços necessários para cumprir com os objetivos estratégicos delineados na estratégia de desenvolvimento local e aos quais não deve ser alheia a ação das várias parcerias, de modo a gerar riqueza e consolidar a atividade prevista. Ademais, a promoção do empreendedorismo e do protagonismo local precisam de ser estimuladas pois são componentes indispensáveis ao processo e prática do desenvolvimento local, tornando-o sustentável económico e socialmente.

A inovação e a criatividade estarão sempre dependentes do grau de conhecimento do setor em que se insere a atividade, bem como, das dinâmicas que o influenciam exigindo que se adquira parcerias estratégicas. Por isso, é basilar implementar ações que promovam atitudes proactivas em parceria, estimulando a aceitação de novas práticas e outras já experimentadas. Esta questão conduz-nos para o que vamos abordar seguidamente: o empreendedorismo. A ação humana desde os primórdios, desenrolou-se em torno de atividades e produtos – materiais e culturais –, de modo evolutivo, fruto da capacidade empreendedora, que permitiu romper com determinadas situações e de várias índoles, que conduziram à atual sociedade. Esta capacidade empreendedora refletiu-se em vários aspetos: ciência, cultura, atividade económica, apoio social, política e diferentes modos de vida, conforme se constata pelo legado patrimonial, costumes, modos de produção, entre outros que qualificam todo um território. Esta capacidade empreendedora permitiu o aparecimento pautado de empresas e associações dos setores secundário e terciário, caracterizadas, infelizmente, por uma dependência excessiva do mercado interno.

## CAPÍTULO II – EMPREENDEDORISMO: CONCEPTUALIZAÇÃO E EVOLUÇÃO

### 1. As origens do Empreendedorismo

As análises iniciais sobre o conceito e aplicação do empreendedorismo foram abordadas, originalmente, através das teorias económicas, nomeadamente pelos estudos clássicos de Richard Cantillon (1755<sup>14</sup>), Jean Baptiste Say (1814) e John Stuart Mill (1848).

Em 1755, o termo empreendedorismo foi utilizado pela primeira vez por Cantillon para explicar a recetividade ao risco de comprar algo por um determinado preço e vendê-lo em regime de incerteza. Para este autor, o empreendedor é um capitalista com uma função chave no desenvolvimento económico uma vez que compra algo a determinado preço com vista a vendê-lo a preço incerto no futuro, mas assumindo todos os riscos decorrentes do negócio em causa. Este é o grande aspeto diferenciador de um empreendedor de um capitalista e Cantillon é, portanto considerado por muitos, como um dos criadores do termo empreendedorismo, pois foi dos primeiros a diferenciar estes dois termos: empreendedor – aquele que assume riscos; capitalista – aquele que fornece o capital.

Na sua visão os empreendedores compravam matéria-prima, por um determinado preço com o objetivo de processá-la e revendê-la por um preço ainda não definido. Os empreendedores eram, portanto, pessoas que aproveitavam as oportunidades com a perspetiva de obterem lucros, assumindo todos os riscos inerentes.

Jean Baptiste Say (1814), economista francês, descreve a função do empreendedor como um catalisador do desenvolvimento económico, com a função de transferir recursos de áreas menos produtivas para um sector de produtividade mais elevado e de maior rendimento, de forma criativa.

No segundo quartel do século XX, Joseph Schumpeter (1942), economista austríaco, introduz a ideia de que um empreendedor é um inovador, um agente de mudança. Schumpeter (1942), trabalhou o conceito de inovação, de uma forma mais holística, – entendida como a introdução de novos produtos, processos, formatos organizacionais e matérias-primas. Sob a sua ótica empreender implica renovar, implica a busca, permanente, de novas oportunidades, gerando novos desequilíbrios, num processo contínuo de *destruição criadora* (1942)<sup>15</sup>. A

---

<sup>14</sup> Richard Cantillon, economista irlandês, tem sido chamado de pai da economia empresarial; autor de *Essaisur la Nature du Commerce en Général* (Ensaio sobre a Natureza do Comércio em Geral), obra considerada como sendo o primeiro tratado completo sobre economia, abordando variados temas, nomeadamente, a conceção de empreendedor como tomador de risco. Cantillon era um banqueiro que poderia ser descrito como um capitalista de risco, cujas suas obras revelam um homem em busca de oportunidades de negócios, preocupado com a administração inteligente de negócios e a obtenção de rendimentos otimizados para o capital investido.

<sup>15</sup>

*destruição criadora* ou *destruição criativa* foi um conceito popularizado por este autor, o qual pretende descrever o processo de inovação, numa economia de mercado, na qual novos produtos destroem empresas e modelos de negócios antigos. A inovação é a força motriz do crescimento económico a longo prazo e o processo de *destruição criadora* é o fato essencial do capitalismo, por meio do desenvolvimento de novas tecnologias ou do aprimoramento de uma antiga. Para Schumpeter (1982), a inovação tecnológica envolve três estágios de mudança: a invenção, a inovação e a difusão que se consubstanciam na conceção de novas ideias, o seu desenvolvimento e sua conversão em novos processos e conseqüentemente novos produtos até à extensão destes para o mercado. A prosperidade e o desenvolvimento, na opinião deste autor, só podem ser atingidos por meio da inovação, compreendida como forma de substituição de formas antigas de produção e consumo, por novas formas. Este processo é caracterizador do conceito, acima referido, cuja ação se dá por indivíduos com características empreendedoras, sendo eles os protagonistas dessas mudanças. O pensamento de Schumpeter (1949) tem ainda efeito e influência, nos dias de hoje, nomeadamente no que se refere ao conceito de empreendedor: “ (...) o empreendedor é aquele que destrói a ordem económica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.” Schumpeter, 1949, apud, Dornelas, 2001, p. 37.

Ainda numa perspetiva económica “*shumpeteriana*”, a inovação tem como requisito mínimo, a necessidade de ser algo novo, algo ainda não existente, ou algo, significativamente, melhorado para a empresa, incluindo produtos, processos e métodos, para que seja pioneira. Assim, o conceito de inovação diz respeito a mudanças que apresentem os seguintes aspectos:

- i. Incerteza sobre os resultados das atividades inovadoras;
- ii. Investimentos que podem render retornos potenciais no futuro;
- iii. Utilização de conhecimento novo, um novo uso ou combinação para o conhecimento existente.

Para que se identifique as características, acima referidas num processo de inovação é necessário que sejam cumpridas três condições:

- i. Que, em determinado período, existam novas e mais vantajosas possibilidades do ponto de vista económico;
- ii. Que haja acesso limitado a tais possibilidades, seja em razão das qualificações pessoais necessárias, seja por causa de circunstâncias exteriores;
- iii. Que haja uma situação de equilíbrio económico.

Ora do ponto de vista económico, para que a economia saia de um estado de equilíbrio e entre num processo de expansão é necessário o surgimento de alguma inovação, que altere,

consideravelmente, as condições prévias desse equilíbrio, nomeadamente, introdução de algo novo no mercado, descoberta de um novo método de produção ou comercialização do produto ou mercadorias. Estas condições podem ser consideradas como as novas possibilidades referidas na alínea i).

Concluindo, a destruição criativa, na visão de Shumpeter, podia ser sintetizada na prática de se criar novas organizações ou de revitalizar organizações maduras, particularmente, novos negócios, geralmente, em resposta a oportunidades identificadas. Assim, a destruição criativa é, suposta e grandemente, responsável pelo dinamismo das indústrias e pelo crescimento económico de longo prazo.

As discussões sobre empreendedorismo perpetuam-se até à atualidade, por isso pode verificar-se que existem várias linhas de estudo sobre o empreendedorismo, a já comentada – **teoria económica ou shumpeteriana** que evidencia a preocupação em compreender o papel do empreendedor e o impacto da sua atuação na economia. De referir, que foi Schumpeter, quem, realmente, lançou o campo do empreendedorismo, associando-se, claramente, à essência da inovação.

Outra linha de estudo existente, diz respeito, ao **comportamento humano**. Uma das principais críticas apontadas à teoria economista foi realizada por especialistas do comportamento humano, cujo objetivo era ampliar e associar ao empreendedorismo conhecimentos sobre a motivação e o comportamento. Assim, Max Weber (1930) e David McClelland (1972) foram dos primeiros autores a estudar e a destacar o comportamento empreendedor para o desenvolvimento económico. Neste sentido, para McClelland (1956), psicólogo americano, o empreendedor é motivado por ascensão profissional, por uma necessidade de realização e por um grande impulso de construção e evolução.

Nesta abordagem, para além de McClelland, outros autores, como Collins and Moore (1964) e Steveson e Jarillo (1990) também enfocam no “porquê” dos empreendedores agirem. Trata-se de uma abordagem psicológica e sociológica sobre empreendedorismo que relaciona o conceito de empreendedor à necessidade de sucesso, de reconhecimento, de poder e de controle. Destaca, também, a propensão ao risco, a inovação, a postura estratégica e a personalidade, como importantes características de pessoas empreendedoras. O autor agrupou as características que o empreendedor deve ter ou desenvolver em três conjuntos: o de **realização, afiliação** e de **poder**.

**Figura 7 - Característica de um empreendedor, perspectiva comportamental de McClelland**

#### **REALIZAÇÃO**

- qualidade que impele as pessoas para buscar atividades desafiantes, de fazer as coisas acontecerem;
- características: busca de oportunidades e iniciativa; a persistência, caracterizada como a capacidade de agir perante obstáculos, de responsabilizar-se, pessoalmente, pela consecução dos objetivos; correr riscos calculados, que correspondem às ações para diminuir os riscos ou controlar resultados; a exigência de qualidade e eficiência, referindo-se aos comportamentos e atitudes que buscam executar atividades de forma melhor e mais rápida com custos menores; e o comprometimento, que implica capacidade e disposição das pessoas em sacrificar-se, pessoalmente, para realizar as tarefas contratadas, trabalhar com os colaboradores ou colocar-se no lugar deles, caso necessário, para concluir uma tarefa.

#### **AFILIAÇÃO**

- conhecimento do que e de como fazer para orientar o negócio na direção correta, agrupando, ainda algumas características:
- busca de informações, comercializar ou fornecer um serviço, estabelecimento de metas; acompanhamento e revisão dos planos, realizando as mudanças necessárias com base em informações sobre o seu desempenho ou em novas circunstâncias, como também a manutenção de registos e a sua utilização para as tomadas de decisão.

#### **PODER**

- capacidade dos indivíduos conseguirem as ocorrências das atividades conforme o planeado, de promover as mudanças necessárias e de conseguir cooperação e ação;
- composto por duas características de comportamento: a persuasão e rede de contacto - adoção de estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir pessoas; a independência e autoconfiança - ações na busca de autonomia em relação às normas e controles de outros e mostrar-se confiante na própria capacidade de realizar tarefas difíceis ou enfrentar desafios .

Fonte: sistematização elaborada pela autora

Desta forma, esta visão direciona o empreendedorismo para o indivíduo, designadamente, o empreendedor, concentrando-se em indicadores que relacionam o sucesso ou o fracasso, à experiência dos empreendedores, bem como, a estratégia escolhida.

Em suma, os muitos estudos já existentes acerca do empreendedorismo (Gartner, 2001) e os debates que se realizam acerca desse assunto (Davidsson, Low, Wright, 2001) focam a sua atenção em seis áreas específicas: o empreendedorismo como função económica (Cantillon, 1775, Knight, 1921), o empreendedorismo como inovação (Shumpeter, 1935), o empreendedorismo como organização (Gartner, 1993, 2001), o empreendedorismo como criação de valor social (Bruyat, 1993; Bruyat & Julien, 2001), o empreendedorismo como reconhecimento da oportunidade (Venkataraman, 1997; Shane e Venkataraman, 2000; Shane, 2003) e, o empreendedorismo em termos comportamentais (McClelland, 1961; Zimmer, 1986; Carland, 1988).

Assim, a conceptualização do empreendedorismo possui uma conotação holística onde as várias dimensões sociais interagem. Empreendedorismo é, portanto, um processo dinâmico e descontínuo de criar algo diferente e com valor, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes

Conclui-se desta forma, a abordagem sobre conceitos e características relativas ao empreendedorismo, baseado nas abordagens relevantes para a compreensão do fenómeno do empreendedorismo como um todo.

De seguida, tratar-se-á este tema no que diz respeito à sua evolução, fundamentação e delimitação do perfil de um empreendedor social.

## 2. Empreendedorismo Social

Antes de proceder a explicitação deste conceito, interessa contextualizar historicamente alguns aspetos relacionados com a origem deste conceito pois a sua essência já existe há muito tempo. As primeiras civilizações egípcias desenvolveram um severo código moral com base na justiça social que encorajou as pessoas a ajudarem-se, mutuamente, nas suas necessidades, por exemplo, ao transportar um pobre para o outro lado do rio sem cobrar ou o próprio faraó que contribuía ao dar abrigo, pão e roupas para os pobres há quase 5000 anos atrás.

A caridade já existe há muito tempo e, desde sempre, relacionada com as organizações religiosas. No mundo islâmico, a filantropia foi usada para criar grandes hospitais; os judeus fomentavam a ideia de que os ricos tinham deveres e os pobres tinham direitos e foram os pioneiros a trabalharem pela justiça social, política e económica e a pressionarem os seus governos a mudarem as políticas administrativas.

O crescimento das primeiras vilas e cidades e o movimento das pessoas para longe das suas famílias, levaram ao surgimento, por necessidade, de novas formas de auxílio social.

No século XIX, a humanidade foi evoluindo até surgirem grandes inovações nas organizações do terceiro sector, onde o foco passou a ser o desenvolvimento da comunidade e a busca incessante por soluções para grandes dilemas sociais.

Neste contexto, o conceito de inovação é, então, aplicado à atuação das organizações sem fins lucrativos com base em seis elementos-chave (Dees, 2008): a) inovação é ação, não apenas ideia; b) inovação envolve mudança; c) inovação deve ser vista como um aperfeiçoamento; d) inovação pode assumir diversas formas, na maneira de atuação, na natureza da ação e na composição grupos atuarem; e) inovação é orientada por objetivos; f) inovação é um conceito associado aos objetivos de um projeto de empreendedorismo. Em suma, inovação pode surgir sob a forma de novos produtos ou serviços, novas estratégias, novos mercados, novas fontes de recursos, novas configurações organizacionais, novos contratos e novas fontes de financiamento para projetos de intervenção social.

Neste contexto, a inovação é um meio para criar valor social e *empreendedorismo social* traduz-se, exatamente, na criação de valor, tendo em vista o desenvolvimento social, económico e comunitário.

Portanto, *empreendedorismo social* é um termo novo e é considerado por alguns um fenómeno mundial, no qual o empreendedor social é visto como o responsável na busca de

soluções para os mais variados problemas sociais, apresentando-se como um agente ativo e transformador dos valores da sociedade. Trata-se de um conceito ainda em construção, cuja evolução poder-se-ia confundir com o conceito de *empreendedorismo* e nesta linha, Peter Drucker (1987) destaca dois pontos importantes na discussão sobre o *empreendedorismo*: primeiro, iniciar um negócio não é necessário ou suficiente para o *empreendedorismo*; segundo, o *empreendedorismo* nem sempre requer finalidade de lucro.

Há diferentes grupos de investigadores que contribuem para a definição deste conceito. Um primeiro grupo define o ES como uma iniciativa sem fins lucrativos em busca de estratégias de financiamento ou sistemas de gestão alternativas para criar valor social (Boshee, 1995, Austin, Stevenson, Wei- Skiller, 2006). Um segundo grupo define o ES como uma obrigação social por parte das empresas que se encontram envolvidas em parcerias intersectoriais (Waddock e Graves 1997, Sagawa e Segal, 2000). Um terceiro grupo define o ES como um meio para aliviar os problemas sociais e catalisar as transformações sociais (Ashoka Innovators, 2000; Alvord e Letts, 2004; Seelos e Mair, 2005). Outros autores defendem-no como um processo que cria valor através da combinação dos recursos disponíveis para encontrar oportunidades, de forma a oferecer serviços e/ou produtos diferentes e necessários, envolvendo a possibilidade de criar ou não uma nova “empresa” de cariz social. (Seelos e Mair, 2005).

Anderson e Dess (2002) não consideram que as receitas resultantes de alguma forma de um produto ou serviço sejam essenciais para o empreendedorismo social. Para eles, empreendedorismo social implica encontrar novos e melhores modos de criar e sustentar valor social. Na opinião destes autores, é possível encontrar empreendedores sociais inventando maneiras para disponibilizar abrigo e saúde ou educação, sem, necessariamente, cobrar taxas ou visar qualquer retorno por parte dos seus beneficiários.

Assim, o que diferencia o empreendedorismo social do empreendedorismo é que não produz bens e serviços para vender, mas para solucionar problemas sociais e não é direcionado para mercados, mas para segmentos populacionais em situações de risco social.

O empreendedorismo requer, portanto, devoção, compromisso e um esforço necessário para fazer a empresa, negócio ou projeto crescer e por último, requer ousadia, requer que se assumam riscos calculados, que se tomem decisões e que as falhas e erros não sejam desmotivadores.

### **3. Os Empreendedores Sociais: tipos e perfis identitários**

De acordo com o exposto, anteriormente, o ES, pode ser entendido como uma forma importante de provocar emancipação social e desenvolvimento humano, aspetos necessários para um desenvolvimento social e económico sustentável, tal como vimos no tema anterior.

Neste sentido, o papel do empreendedor social é o indivíduo, cuja função fundamental é ser um agente social que através da inovação e dos recursos existentes, independentemente da sua origem, procura soluções para os problemas sociais, visando o desenvolvimento social, económico e comunitário. (Vieira e Gauthier, 2000)

As características relativas ao perfil do empreendedor parecem ser consensuais nos diferentes autores, Schindler (2002), Thalhubner (2001), entre outros, sendo que o que diferencia o social do empresarial é o fato do primeiro possuir um forte apelo ao bem-estar social nas suas motivações, solucionar problemas sociais, ser direcionado para segmentos populacionais em situações de risco social e cujo resultado tenha impacto direto na melhoria da sociedade e não para mercados ou produzir bens e serviços para vender.

O quadro abaixo evidencia algumas características comparativas entre empreendedores de negócio e empreendedores sociais

**Tabela 6 - Comparação entre empreendedores de negócio e empreendedores sociais.**

| <b>Empreendedores de Negócio</b>   | <b>Empreendedores Sociais</b>   |
|--|---|
| Força é experiência pessoal, energia e conhecimento                                  | Força é a sabedoria coletiva e experiência de organizações é a chave  |
| Foco no mercado financeiro   | Foco na capacitação organizacional, busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade            |
| Liberdade de ideias  | Ideias baseadas na organização estão na missão do projeto/ação  |
| Lucro é um fim   | Lucro é um significado  |
| Lucro é distribuído para acionistas  | Lucro retoma a organização na ordem para servir mais pessoas  |
| Produz bens e serviços para o mercado  | Produz bens e serviços para a comunidade local e global   |
| Medida de desempenho é o lucro   | Medida de desempenho é a transformação social   |
| Visa satisfazer as necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio | Vista resgatar pessoas da situação de risco social e a promovê-las, gerar capital social, inclusão e emancipação social |

Fonte: Thalhubner, 2001

Com base na tabela anterior, e de acordo com Dees (2008), o empreendedor social deve atuar com a responsabilidade de mudança no setor social por adaptação de uma missão que sustenta o valor social. Como já foi referido, o empreendedor social tem o papel de agente de mudança no setor social, por adotar a missão de gerar e manter valor social; reconhecer e buscar novas oportunidades para servir tal missão; deve agir arrojadamente sem se limitar aos recursos disponíveis e precisa, igualmente, de estar envolvido num processo de inovação, adaptação e aprendizagem contínua.

Ora, o empreendedor social é aquele que busca e desenvolve tecnologias sociais, viabiliza a implantação de programas sociais, cria organizações, sugere ações responsáveis que garantam o seu autossustento e possibilita o desenvolvimento de estratégias de melhoria contínua do bem-estar da comunidade, cujo resultado tenha impacto direto no desenvolvimento e melhoria da respetiva comunidade.

Complementando os conceitos sobre empreendedor Elkington e Hartigan (2008), defendem que os empreendedores sociais seguem uma lógica diferente na identificação das necessidades sociais e diferente da maioria das pessoas pois não se conformam e não medem esforços para mobilizar recursos necessários para a promoção de mudanças sociais.

Na tabela abaixo é possível contrastar as diferentes perspectivas de várias organizações sobre o papel do empreendedor social.

**Tabela 7 - O que é ser empreendedor social**

| ORGANIZAÇÃO   | PERCEPÇÃO  |
|---|--|
| School Social Entrepreneurship – Reino Unido        | Alguém que trabalha de uma maneira empresarial, mas para um público ou um benefício social, em vez de ganhar dinheiro. Empreendedores sociais podem trabalhar em negócios éticos, órgãos governamentais, públicos, voluntários e comunitários (...). Empreendedores sociais nunca dizem: “não pode ser feito”.   |
| Canadian Center Social Entrepreneurship – Canadá    | Empreendedor social vem de qualquer sector, com as características de empresários tradicionais de visão, criatividade e determinação e empregam e focalizam na inovação social (...), indivíduos que (...) combinam seu pragmatismo com habilidades profissionais, perspicácias.   |
| Found Schwab – Suíça                                | São agente de intercâmbio da sociedade por meio de proposta de criação de ideias úteis para resolver problemas sociais, combinando práticas e conhecimentos de inovação, criando assim novos procedimentos e serviços; criação de parcerias e formas/meios de autosustentabilidade dos projetos; transformação das comunidades graças às associações estratégicas; utilização de enfoques baseados no mercado para resolver os problemas sociais; identificação de novos mercados e oportunidades para financiar uma missão social. (...) Características comuns aos empreendedores sociais: apontam ideias inovadoras e veem oportunidades onde outros não veem nada: combinam risco e valor com critério e sabedoria; estão acostumados a resolver problemas concretos, são visionários com sentido prático, cuja motivação é a melhoria de vida das pessoas e trabalham 24h por dia para conseguir seu objetivo social. |
| The Institute Social Entrepreneurs – Estados Unidos | Empreendedores sociais são executivos do sector sem fins lucrativos que prestam maior atenção às forças do mercado sem perder de vista sua missão social e são orientados por um duplo propósito: empreender programas que funcionem e estejam disponíveis às pessoas (o empreendedorismo social é a base nas competências de uma organização), tomando-as menos dependentes do governo e da caridade.   |
| Ashoka – Estados Unidos                             | Os empreendedores sociais são indivíduos visionários que possuem capacidade empreendedora e criatividade para promover mudanças sociais de longo alcance nos seus campos de actividade. São inovadores sociais que deixarão sua marca na história.   |
| Erwing Marion – Kauffman Foundation                 | Projetos sem fins lucrativos são o reconhecimento de oportunidade de cumprimento de uma missão para criar e sustentar um valor social (...)  |

Fonte: adp. Oliveira, 2004, p. 167

Dees (1998/2001), diretor do *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE)*, definindo empreendedorismo social considera importante haver uma combinação entre a paixão - movida pelo desejo de mudança e pelo acreditar - e a razão ligada a uma imagem de disciplina na gestão, inovação e determinação. Assim, combinando a ênfase na disciplina e no

resultado com as noções de geração de valor interiorizadas de Say, de inovação e agentes de mudança retiradas de Schumpeter, da busca da oportunidade de Drucker<sup>16</sup> e uso máximo dos valores de Stevenson<sup>17</sup>, o autor apresenta uma definição que pode ser enunciada da seguinte forma:

*“ (...) Os empreendedores sociais desempenham o papel de agentes da mudança no sector social ao adotar uma missão para criar e manter valor social (...); reconhecer e procurar obstinadamente novas oportunidades para servir essa missão; empenhar-se num processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem; agir com ousadia sem estar limitado pelos recursos disponíveis no momento; e prestar contas com transparência às clientelas que servem e em relação aos resultados obtidos (...).”* (Dees, 1998/2001, p. 4)

Interessa afirmar que adotar uma missão para criar e manter valor social é o que distingue, por exemplo, o empreendedorismo social, analisado em vários projetos de intervenção social<sup>18</sup>, e as empresas lucrativas, mesmo tendo práticas de responsabilidade social. Portanto, é fundamental que haja missão social e mais tarde, missão de progresso social, em que o lucro, riqueza e correspondência de desejos sejam meios para um fim social, a longo prazo, de forma a criar melhorias duradouras e impacto social e sustentável.

Existe uma diferença fundamental entre empreendedores e empreendedores sociais: empreendedores tradicionais correm riscos em benefício próprio ou da organização, os empreendedores sociais correm riscos em benefício das pessoas e em função da organização que representa.

Enquanto agente de mudança, o papel de empreendedor social tanto pode dizer respeito a um indivíduo como a uma organização que propõe e desenvolve inovações na área social para resolver problemas sociais (Ferreira, 2005).

Segundo Sarkar (2007, p. 107)

*“(...) a inovação tanto pode ser a criação de coisas novas como o rearranjar de coisas antigas de uma nova forma. (...) Mais do que ter ideias, é necessário que a ideia seja implementada e tenha o seu impacto. A diferença entre invenção e inovação está na questão da implementação e na propagação das ideias.”*

---

<sup>16</sup> Autor contemporâneo, Peter Drucker, a partir da noção de empreendedor de Say, defende que os empreendedores têm de explorar as oportunidades que são criadas pela mudança: *“o empreendedor está sempre à procura da mudança, reage à mudança e explora-a como uma oportunidade.”* (Dees, 1998/2001:2)

<sup>17</sup> Howard Stevenson para além dos elementos: mudança e oportunidade, acrescentou mais um elemento à definição de empreendedor, nomeadamente, o aproveitamento de recursos. *“Os empreendedores mobilizam os recursos de outros para alcançar os seus objetivos empreendedores”,* desta forma os recursos iniciais não limitam as suas opções e preferências. (Dees, 1998/2001:2)

<sup>18</sup> Por exemplo, os projetos da iniciativa comunitária EQUAL, projeto da organização internacional ASHOKA, Programas Escolhas etc.

Este aspeto alerta para o fato de nestes processos ser essencial fornecer ou proporcionar bens/serviços que a população precise, em vez de bens/serviços que queiram usar tendo em vista reduzir as necessidades mais do que limitar a satisfazê-las. Esta situação, também, desperta para o fato de ser essencial para a produção de inovação, um espaço-rede que possibilite a confluência entre o capital social e a comunidade local. Esta ideia é defendida por Putnam, 2000 *apud* André e Abreu, 2006, p. 128) em que afirma que o capital social “ (...) *assume duas formas diferenciadas: uma corresponde aos laços internos, no interior de um lugar/comunidade (bonding capital); a outra decorrente das relações com o exterior, entre lugares/comunidades distintos (bridging capital).*” Assim, o longo caminho que se pode percorrer ao desenvolver e implementar um projeto de intervenção local ajuda a criar laços, a partilhar e identificar-se com normas, valores e princípios da população para quem edificou um projeto, totalmente, gerador de mentalidades e vidas.

Segundo Bill Drayton, fundador e presidente da Ashoka, aplicou o termo “empreendedor social” ao perceber a existência de indivíduos que combinam pragmatismo, compromisso com resultados e visão de futuro para realizar profundas transformações sociais. O mesmo autor afirma que o empreendedor social “(...) *aponta tendências e traz soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais, [...] por enxergar um problema que ainda não é reconhecido pela sociedade e/ou por vê-lo por meio de uma perspectiva diferenciada. Por meio da sua atuação, ele (a) acelera o processo de mudanças e inspira outros atores a [envolverem-se] em torno de uma causa comum (...)*” (Ashoka, <http://portugal.ashoka.org/>).

Há um amplo consenso de que os empreendedores sociais e os seus projetos de empreendedorismo são guiados por metas sociais, que é, o desejo de beneficiar a sociedade de alguma forma, ou seja, de aumentar o valor social. Assim, segundo Peredo (2005, p. 59) empreendedorismo social é exercido quando alguma pessoa ou grupo: visa a criação de valor social, exclusivamente ou de alguma forma proeminente; apresenta capacidade de reconhecer e tirar vantagem de oportunidades para criar este valor (visionário); emprega inovação partindo de uma invenção para adaptar a novidade de uma outra pessoa, em criar e/ou distribuir valor social; é/são inclinados a aceitar um grau de risco acima da média em criar e disseminar valor social e é/são, notavelmente, destemidos diante de recursos escassos na busca da continuidade de seu projeto de empreendedorismo social.

Pode-se afirmar que em qualquer definição de *empreendedorismo social* encontram-se pelo menos os seguintes aspectos referentes ao *empreendedor*: iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; utilização de recursos disponíveis de forma criativa, transformar o ambiente social e económico onde vive; aceitar e assumir riscos e a possibilidade de fracassar; sinceridade, clareza, confiança pessoa, sonhador e uma habilidade para o improviso.

Um empreendedor não fica à espera da inovação ou da solução ideal. Pelo contrário, os empreendedores deverão buscar a prática da inovação, tomar ações proactivas com o intuito de obterem inovações de forma sistemática mesmo que as suas práticas não sejam garante, de alto impacto, descontínuas ou radicais. Os empreendedores deverão querer ir mais além, mudar, descobrir algo novo, motivando-os a procurar e praticar a inovação, devendo, portanto, tudo isto ser feito de forma sistemática, tornando-se actividade comum.

De forma a sintetizar o perfil do empreendedor social e tendo em conta as abordagens de vários autores, segundo diferentes aspectos e por várias áreas do conhecimento, apresentamos a tabela seguinte:

**Tabela 8 - Características do empreendedor social**

| ANO  | AUTOR                      | CARACTERÍSTICAS  |
|------|----------------------------|--|
| 1848 | Mill                       | Tolerância ao risco  |
| 1917 | Weber                      | Origem da autoridade formal  |
| 1934 | Shumpeter                  | Inovação e iniciativa  |
| 1954 | Sutton                     | Busca de responsabilidade  |
| 1959 | Hartman                    | Busca de autoridade formal   |
| 1961 | Mc Clelland                | Corredor de risco e necessidade de realização  |
| 1963 | Davids                     | Ambição, desejo de independência, responsabilidade e autoconfiança   |
| 1964 | Pickle                     | Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico   |
| 1971 | Palmer                     | Avaliador de riscos  |
| 1971 | Hornaday e Aboud           | Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação e independência.   |
| 1973 | Winter                     | Necessidade de poder   |
| 1974 | Liles e Borland            | Controle interno e necessidade de realização   |
| 1977 | Gasse                      | Orientado por valores pessoais   |
| 1978 | Timmons                    | Autoconfiança, orientado por metas, corredor de riscos moderados, centro de controle, criatividade e inovação.   |
| 1980 | Sexton                     | Energético, ambicioso, revés positivo.   |
| 1981 | Welsh e White              | Necessidade de controle, visador de responsabilidade, autoconfiança, corredor de riscos moderados.   |
| 1982 | Dunkelberg e Cooper        | Orientado para o crescimento, profissionalização e independência.  |
| 1998 | Johnson<br>Dees            | Cooperativos, visão social, habilidade de comunicação, empáticos, criatividade na solução de problemas reais, forte ética, pragmáticos.<br><br>Inovadores, arrojados e transparentes |
| 2002 | Boschee; Melo Neto e Froes | Sincero, paixão, clareza, confiança pessoal e organizacional, planeamento, habilidade para improvisar; criativos e líderes   |

Fonte: adp. Management Review, nº 2, p. 356, 1984

Para terminar e analisando a evolução do perfil de empreendedor social com base na tabela anterior, podemos afirmar que as características apresentadas denotam algumas diferenças em relação às características dos empreendedores tradicionais, expostas na tabela 6. A diferença mais evidente é uma perspectiva de atuação direcionada para o individual e lucro financeiro em virtude da atuação coletiva e resolução de problemas sociais do

empreendedorismo social, cuja motivação é a melhoria de vida das pessoas em função de um objetivo e missão social, de forma a criar impacto e valor social. Tendo em conta a tabela anterior (tabela 8), ser empreendedor social requer sensibilidade social, ousadia, união de risco e valor com critério e sabedoria, ser visionário com pragmatismo responsável apresentação de ideias inovadoras,

*“(...) ver oportunidades onde outras pessoas não vêm nada (...). [Empreendedores sociais] são agentes de [intercâmbio] da sociedade por meio de: proposta de criação de ideias uteis para resolver problemas sociais, combinando práticas e conhecimentos de inovação, criando assim novos procedimentos e serviços; criação de parcerias e formas/meios de autossustentabilidade dos projetos; transformação das comunidades graças às associações estratégicas; utilização de enfoques baseados no mercado para resolver problemas sociais; identificação de novos mercados e oportunidades para financiar uma missão social. (...)” (Oliveira, 2004, p.11)*

Terminamos este capítulo e a abordagem teórica aos temas que fundamentam o eixo empírico deste estudo. De seguida, apresentaremos este mesmo eixo, bem como, a parte metodológica da pesquisa.

## **PARTE II - EIXO EMPÍRICO E METODOLÓGICO DA PESQUISA**

### **Capítulo I - Apresentação do Modelo de Análise e Objeto de Estudo**

Neste capítulo procuramos expor e fundamentar a proposta de investigação aqui apresentada face aos elementos contextuais e de problematização até aqui apresentados.

#### **1. Tipo de Investigação**

A comparação é transversal a quase todas as formas de investigação, pois frequentemente, são “feitas observações sobre um ou mais aspetos de um dado caso em relação a outros casos ou modelos teóricos” (Hall, 2005, p.391). Na ótica de Sasaki (2004), a investigação comparativa é sobretudo uma questão de perspetiva, implementada através de várias metodologias que variam entre as abordagens mais qualitativas e as quantitativas e tendo aplicabilidades diversas em cada uma delas. Tal pluralidade leva a que a definição de estudos comparativos não seja consensual (Sasaki, 2004). O estudo empírico desenvolvido constituiu-se como um estudo comparativo de carácter exploratório descritivo, onde o objeto da investigação foi a comparação de dados e não a estimulação do valor absoluto de parâmetros.

O carácter exploratório e descritivo pretendeu, igualmente, proporcionar uma visão geral, dos projetos de empreendedorismo social e de desenvolvimento local referidos nesta dissertação, de forma a auxiliar o investigador a solucionar e/ou aumentar a expectativa em função do tema enunciado.

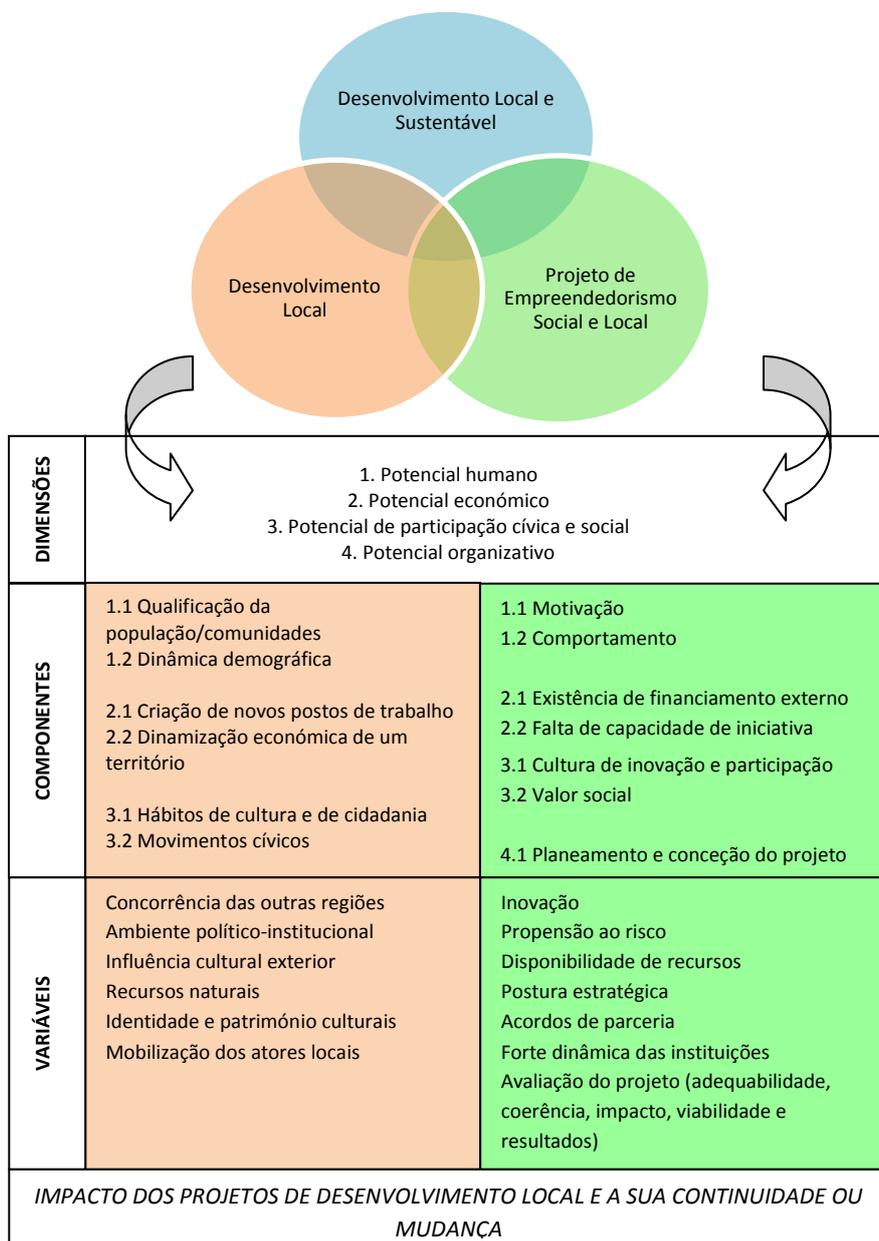
A escolha do método relacionou-se com a delimitação do tema, formulação do problema de pesquisa, definição do objetivo geral e objetivos específicos. Assim, a abordagem metodológica deste trabalho, quanto ao propósito, foi uma pesquisa qualitativa que utilizou a entrevista de opinião como técnica de recolha de dados. A entrevista semiestruturada porque apresenta certa flexibilidade na sua estrutura, restringe questões dentro dos parâmetros, indicadores e variáveis estabelecidas com perguntas abertas e fechadas, bem como, estabelecer os níveis de concordância e discordância, de satisfação e insatisfação em relação às variáveis e indicadores elaborados.

#### **2. Apresentação do Modelo de Análise**

O método de operacionalização tem como objetivo captar elementos que permitam reconstruir, decifrar, analisar e compreender o significado do desenvolvimento local nas suas múltiplas dimensões, bem como, os conceitos que concorrem nesta problemática.

Para uma melhor visualização dos conceitos, dimensões e variáveis em análise elaborámos o seguinte fluxograma que serviu de base na construção dos instrumentos de recolha de dados.

**Figura 8 - Modelo de Análise**



Fonte: sistematização elaborada pela autora

Este estudo usa os conceitos de *desenvolvimento local sustentável*, *desenvolvimento local* e *projetos de empreendedorismo social e local* como elementos estruturantes do modelo de análise. A estes conceitos associam-se abordagens que discutem e criam relações entre eles e que foram apresentadas na Parte I deste estudo. Assim, o modelo de análise apresentado e tendo em conta a revisão bibliográfica efetuada, representa o conceito de desenvolvimento local sustentável como sendo o conceito-chave orientador deste estudo e os conceitos de *desenvolvimento local* e *projeto de empreendedorismo social* como indissociáveis de um

processo de desenvolvimento local sustentável. Os projetos de empreendedorismo social desempenham um papel importante na promoção do desenvolvimento local e a sustentabilidade de uma comunidade pode ser alcançada pela via da promoção de ações empreendedoras de caráter social e de novas estratégias (inovadoras) de atuação. O desenvolvimento depende da existência de um amplo e diversificado conjunto de empreendedores capazes de aproveitar as oportunidades, investindo e gerando riqueza, de forma sustentável. Desta forma, o desenvolvimento local sustentável é condicionado diretamente por fatores que dependem do próprio indivíduo e da comunidade em si, nomeadamente, aspetos psicológicos e culturais, bem como, cultura organizativa e potencial de desenvolvimento da comunidade.

Pelo exposto e de acordo com o enquadramento teórico realizado na Parte I, considerámos que as dimensões a analisar seriam as dimensões de potencial humano, económico, participação cívica, social e organizativa, cujas componentes e variáveis estão relacionadas com o processo de desenvolvimento local e projetos de empreendedorismo social. Como constatámos são as várias organizações e associações do setor social que desempenham um papel importante na promoção deste tipo de projetos e que contribuem para o desenvolvimento local sustentável, por esse motivo estão presentes no modelo de análise as referidas componentes e variáveis-chave para o desenvolvimento de projetos de empreendedorismo social, a partir dos quais pretendemos compreender se existe relação entre as iniciativas locais de empreendedorismo social e o desenvolvimento sustentável.

### **3. Objeto de estudo**

Todo o processo de investigação procura levantar dados da realidade a estudar, compreender e decifrar o que estes têm a transmitir. O processo inicia-se com a definição do problema central de investigação. Neste caso e de uma forma genérica a temática desta investigação pretende compreender, como referimos acima, se existe relação entre as iniciativas locais de empreendedorismo social e o desenvolvimento sustentável. Esta associação enquadra-se na crescente intervenção do setor de economia solidária, nomeadamente, as associações locais de desenvolvimento social que sendo financiadas por fundos nacionais e/ou europeus integram técnicos e/ou cidadãos a que designamos de empreendedores sociais que intervêm direta ou indiretamente para o desenvolvimento da comunidade onde se encontram inseridos. Fruto da presente assunção, verificada empiricamente o problema de investigação, refere-se ao seguinte questionamento: **Como é que as associações locais de desenvolvimento, através da obtenção de fundos estruturais de apoio, contribuem para o desenvolvimento local sustentável por meio da implementação de projetos de empreendedorismo?**

Deste enunciado traduzem-se as seguintes questões de investigação:

- Como é que os empreendedores sociais contribuem para o desenvolvimento local, bem como, constroem e mantêm a sustentabilidade dos seus projetos?
- Como é que um programa de incentivo ao empreendedorismo social pode contribuir para a promoção do desenvolvimento local?
- Quais as particularidades e estratégias de desenvolvimento comuns a todos os projetos que conseguiram/proporcionaram desenvolvimento sustentável?

A abordagem metodológica deste trabalho constitui um estudo comparativo e exploratório de três associações de desenvolvimento local, selecionadas de acordo com a acessibilidade do investigador, no qual a entrevista foi a técnica de eleição para recolha de dados.

### **3.1 Objetivos e hipóteses de investigação**

O objetivo geral da investigação prende-se com a análise de projetos de desenvolvimento local sustentado, no triénio 2009-2012, no concelho de Coimbra tendo por base o empreendedorismo social e promovidos por associações locais de desenvolvimento.

O objetivo geral é operacionalizado nos seguintes objetivos específicos:

- Analisar os programas inovadores de empreendedorismo social e as suas contribuições para o desenvolvimento local sustentado;
- Compreender as particularidades dos diferentes projetos na promoção do desenvolvimento local sustentável;
- Identificar elementos facilitadores e elementos bloqueadores de sustentabilidade dos projetos de desenvolvimento local.

A concretização destes objetivos passa por uma análise de dados relativa aos efeitos diretos e indiretos, desejados e indesejados da sua intervenção, no que diz respeito aos destinatários, técnicos, instituições envolvidas, promotores e parceiros e contextos territoriais abrangidos, bem como, abordar as propostas implementadas e seus benefícios, relativamente, às principais dificuldades; elementos facilitadores; benefícios para a comunidade e propostas não planeadas.

As hipóteses de investigação surgiram, neste contexto, como possíveis respostas aos questionamentos elaborados. Face ao seu carácter preliminar e exploratório foram apresentadas as seguintes hipóteses:

**Hipótese de Investigação Nula 1 (H0)** – Não se verificou nenhuma relação entre as diferentes modalidades de financiamento e as diferentes modalidades de empreendedorismo local no desenvolvimento sustentável.

**Hipótese de Investigação Nula 2 (H01)** – Não se verificou nenhuma relação entre a capacidade de sustentabilidade de projetos de empreendedorismo e as diferentes competências organizativas e produtivas da associação de desenvolvimento local.

**Hipótese de Investigação Nula 3 (H02)** – Não se verificou nenhuma relação entre as diferentes capacidades de articulação, comunicação, mobilização e participação das comunidades da associação de desenvolvimento local no impacto e sustentabilidade dos projetos de empreendedorismo local.

**Hipótese de Investigação 4 (H3)** - A capacidade de sustentabilidade de projetos de empreendedorismo social, depende das competências organizativas e produtivas da associação de desenvolvimento local e da sua capacidade de articulação com a comunidade envolvente.

**Hipótese de Investigação 5 (H4)** – A avaliação dos projetos de empreendedorismo permite gerar informações referentes às mudanças e impacto provocadas pela intervenção desenvolvida, contribuindo para a sua sustentabilidade.

**Hipótese de Investigação 6 (H5)** - A ausência de recursos financeiros inibe a capacidade de produção de um empreendedor social, enquadrado na respetiva associação de desenvolvimento local.

**Hipótese de Investigação 7 (H6)** – A participação coletiva da população local no projeto de desenvolvimento local é um fator facilitador da sua sustentabilidade.

**Hipótese de Investigação 8 (H7)** – O desconhecimento das potencialidades locais por parte dos empreendedores sociais é um elemento bloqueador à sustentabilidade e eficácia do projeto de desenvolvimento local.

Para o cumprimento de alguns objetivos acima enunciados e verificação das hipóteses foi elaborada uma matriz de análise (apêndice nº 4) dos projetos referidos pelos entrevistadores como sendo de empreendedorismo social e contributivos para o desenvolvimento local.

## **CAPÍTULO II – EIXO PROCESSUAL E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

O presente capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização deste estudo e descrevê-los conceituando teoricamente, definindo a sua população, composição da amostra e os instrumentos utilizados no encaminhamento e na realização das etapas de investigação desta pesquisa. O objetivo principal do delineamento da pesquisa é garantir que os procedimentos metodológicos escolhidos levem o pesquisador a responder, de forma lógica e formal, ao problema estudado. Assim e de forma a atender aos objetivos a que se propõe, o presente estudo desenvolveu-se em 3 etapas:

- i. Revisão bibliográfica;
- ii. Elaboração dos constructos fundamentais e construção do modelo;
- iii. Análise e interpretação dos dados.

### **1. Revisão bibliográfica**

Tal como diz, Filho e Santos (1998, p. 97), *“qualquer que seja o campo a ser pesquisado, sempre será necessária uma pesquisa bibliográfica, para se ter um conhecimento prévio do estágio em que se encontra o assunto”*. Para tal é necessária uma seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema da dissertação. Desta forma, a pesquisa bibliográfica forneceu a base deste estudo, fundamentando a construção das perguntas de partida, proposições, hipóteses, bem como, suporte às observações realizadas no decorrer da investigação. De referir, que para delimitar este estudo e definir os conceitos de que fizemos uso, procedeu-se à consulta bibliográfica nos domínios do desenvolvimento, desenvolvimento local, empreendedorismo e empreendedorismo social.

A revisão bibliográfica foi elaborada desde o primeiro momento e permitiu mostrar a evolução cronológica dos temas abordados, servindo como orientação e fundamentação do trabalho empírico. Ao longo desta etapa recorreremos a fontes primárias e fontes secundárias, nomeadamente dados estatísticos e resultados do Programa *Leader +* que forneceram alguns requisitos para a elaboração dos instrumentos de análise.

### **2. Elaboração dos constructos fundamentais e construção do modelo;**

O modelo de análise presente na página nº 43 teve como objetivo fazer a ligação operacional e lógica entre os conceitos teóricos e as dimensões de análise capazes de serem operacionalizadas em questões com algum nível de mensuração, segundo os critérios de credibilidade, transferibilidade e confiabilidade. O critério de credibilidade relaciona-se com os resultados e interpretações feitas e se serão verosímeis para os sujeitos envolvidos; o critério

de transferibilidade refere-se à possibilidade dos resultados serem replicados para outros contextos e o critério de confiabilidade reporta-se ao facto dos resultados serem confirmáveis ou não.

A construção do modelo teve em conta a preocupação de encontrar os fatores integrantes (componentes e variáveis) dos conceitos *desenvolvimento local e sustentável* e *projeto de empreendedorismo social*, bem como, apurar em que medida e porque é que estavam relacionados.

### **3. Recolha, análise e interpretação dos dados**

#### **3.1 Procedimentos de recolha de dados**

Procedeu-se ao primeiro contacto (apêndice nº 1) com as associações de desenvolvimento local, com o fim de solicitar uma entrevista de opinião (apêndice nº 2) para obter informações relativas à forma de como os responsáveis percecionam o financiamento e sustentabilidade das associações e dos projetos em questão, bem como, verificar se se tratavam de projetos de empreendedorismo social e de que forma contribuem para o desenvolvimento local sustentável.

A entrevista é uma das técnicas mais empregadas no âmbito da ciências sociais pois é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, assim como, informações relativas a factos, comportamentos, preferências, expectativas, sentimentos e atitudes dos envolvidos.

As entrevistas podem ser classificadas como informais, focalizadas, estruturais e por pauta. Neste caso, o tipo de entrevista aplicada foi a focalizada e estruturada:

- Entrevista focalizada pois os entrevistados, a certa altura da entrevista puderam falar livremente sobre o projeto de empreendedorismo social escolhido pelo próprio, com o fim de conhecer a amplitude e os detalhes do projeto e características organizativas e estratégicas que o conduziam. Mediante as respostas dadas comprovou-se ou não se era um projeto de empreendedorismo social que contribuía para o desenvolvimento local e sustentável do território;
- Entrevista estruturada cujo objetivo foi averiguar o processo de implantação do projeto, desde os incentivos, facilidades e barreiras resultados, bem como, a relação entre o empreendedor/impulsionador do projeto com o território e suas contribuições para o desenvolvimento local.

As entrevistas foram gravadas para posterior transcrição e armazenadas como recomendado pelos procedimentos metodológicos.

### 3.2 Apresentação dos instrumentos de recolha de dados

Para uma análise geral sobre as identidades, conceções e estratégias das três associações intervenientes nesta investigação, sintetizaram-se na tabela 10, alguns pontos importantes para esta dissertação, nomeadamente, missão, visão, objetivos, metas, estratégia, atuação, âmbito geográfico e data de fundação de cada associação. Estes pontos foram criados tendo por base as dimensões do modelo de análise, apresentado anteriormente. A análise de dados foi feita tendo como base o modelo de análise apresentado no ponto 2 (página nº 43) e que está profundamente relacionado com alguns eixos teóricos abordados anteriormente: *Desenvolvimento Local e Sustentável*, *Desenvolvimento Local e Projetos de Empreendedorismo Social*, bem como, aspetos indissociáveis a estes eixos.

Aspectos indissociáveis a estes eixos teóricos constituíram as dimensões, componente e variáveis deste estudo. Assim sendo, a estratégia de análise dos dados privilegiou as dimensões analíticas do conceito de *Desenvolvimento Local Sustentável* que abordámos na Parte I deste estudo e que correspondem ao *Potencial Humano*, *Potencial Económico*, *Potencial de Participação Cívica e Social* e *Potencial Organizativo*.

Na dimensão de análise “Potencial Humano” trabalharam-se componentes que dizem respeito ao conjunto de valores, atitudes, conhecimentos e habilidades da comunidade/associação. Para análise do “Potencial Económico” assumimos o pressuposto do desenvolvimento de atividades/iniciativas e/ou obtenção de recursos alternativos enquanto garantia de sustentabilidade, eficácia e prossecução de objetivos sociais pelas associações. A partir desta componente pretendeu-se assinalar a presença ou ausência de traços de empreendedorismo social na lógica da procura mais ou menos intensa de formas alternativas ao financiamento externo, assumindo que é um reflexo da canalização de esforços para a procura de sustentabilidade da associação e dos próprios projetos.

A análise da dimensão “Potencial de Participação Cívica e Social” desdobrou componentes e variáveis relacionadas com a gestão do capital social, uma vez que este pode ser o potencial de atuação da comunidade concebido nas suas diversas formas de associativismo, e por isso as componentes “hábitos de cultura e de cidadania” e “movimentos cívicos” foram analisados. Estas componentes permitiram perceber a existência ou não de relações de cooperação que fortalecem a ideia de *empowerment* por parte de todos os intervenientes, fazendo com que estes adquiram ou revitalizem os seus espaços.

Por fim, a análise da dimensão “Potencial Organizativo” privilegiou componentes relacionadas com a gestão da organização, onde se analisou o planeamento da ação, em termos de orientação ou não para um planeamento estratégico. As variáveis desta dimensão forneceram informações sobre a existência ou não de uma base de estratégia de desenvolvimento local,

operacionalização, execução e avaliação dos projetos. O grau de envolvimento ou participação no planeamento e na ação fazem parte destas últimas duas dimensões. De igual forma, também para as outras variáveis pretendeu-se averiguar a demonstração de maior ou menor orientação para o empreendedorismo social, por exemplo, missão, valor, objetivos e essência dos projetos desenvolvidos.

#### **4. Apresentação e discussão dos dados da investigação**

O processo de análise dos dados ocorreu em fases distintas e foi decorrente de um processo estruturado, de forma dinâmica e continuada durante o desenvolvimento da pesquisa.

Numa primeira fase, realizou-se uma pesquisa e ordenação de dados, com a transcrição eletrónica das informações obtidas organizando os vários dados obtidos; paralelamente, elaborou-se uma descrição de cada instituição e projetos pesquisados, a partir, principalmente, da informação disponível *on-line*; para melhor caracterizar cada associação foram estabelecidos eixos de análise para comentar a estrutura organizativa e estratégica de cada associação, tendo por base a informação recolhida e, mais tarde, os dados das entrevistas.

A segunda fase do processo de análise dos casos consistiu na elaboração de uma entrevista para compreender em que medida é que, ao longo do tempo, os projetos contribuíram para a construção da sustentabilidade da instituição e do próprio projeto. A entrevista foi feita a pessoas envolvidas diretamente no processo e que preenchessem duas condições:

- i. Tivessem participado ou acompanhado a trajetória da instituição à pelo menos 2 anos;
- ii. Tivessem desempenhado um papel ativo na condução dos projetos desenvolvidos pela instituição.

Seguindo estes critérios entrevistaram-se coordenadores e fundadores das associações.

Para complementar as informações foram consultados, quando disponíveis, dados secundários sobre as associações, tais como, informações disponíveis na sua página institucional da internet, documentos de planificação, apresentações institucionais, boletins informativos e revistas elaboradas pela própria instituição.

A análise dos projetos estudados relaciona-se com o enquadramento teórico, seguindo duas vertentes: a primeira focada no perfil e características do empreendedor social e a forma como estes aspetos contribuem para a construção da sustentabilidade do projeto. A segunda, focada no projeto propriamente dito, identifica elementos facilitadores e bloqueadores à implantação de um projeto de empreendedorismo social e verificando de que forma é que esses elementos contribuem para o desenvolvimento local e sustentável.

Numa última fase, analisaram-se os dados obtidos, fazendo uma correlação com a fundamentação teórica abordada no trabalho de pesquisa, apontando as novas revelações surgidas com a aplicação dos instrumentos de recolha de dados.

Assim, no ponto seguinte, apresentamos o resultado da sistematização dos dados, tanto bibliográficos como empíricos da investigação. Estes dados serão por instituição, seguidos da respetiva análise por projeto e, por fim, discussão dos resultados.

#### **4.1 População e amostra da pesquisa**

A estruturação de um público a abordar foi relevante para a concretização da investigação, pois, em termos cronológicos, era difícil abordar a totalidade dos atores intervenientes nas iniciativas de desenvolvimento local sustentável na região Centro.

Assim, o estudo teve como universo/população da amostra Associações de Desenvolvimento Local da região centro de Portugal Continental que desenvolveram projetos de empreendedorismo social, intervenção e desenvolvimento local com término até 2012 através do apoio de programas comunitários.

A amostra foi definida a partir da listagem de associados da Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local (FPADL)<sup>19</sup>, totalizando 53 associações, a nível nacional. Um estudo exploratório foi realizado inicialmente, a fim de determinar a amostra de interesse. Assim, contactaram-se 11 associações da região centro, com o intuito de procurar colaboração nesta investigação e clarificar se houve algum projeto de desenvolvimento local implementado no último triénio, visto que não havia informação publicada a confirmar tal situação.

Após este primeiro contacto, obteve-se o seguinte resultado:

---

<sup>19</sup> A Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local, designadamente por *A Minha Terra* foi constituída em 2000 e é uma ampla rede de parcerias de base territorial e local que reúne 53 Associações de Desenvolvimento Local que intervêm em mais de 90 por cento do território nacional, valorizando as especificidades de cada território e conferindo identidade às estratégias de desenvolvimento local que concebem e implementam em parceria. Estas associações gerem a aplicação da abordagem LEADER em Portugal, nos Programas de Desenvolvimento Rural do Continente – PRODER, Açores – PRORURAL e Madeira – PRODERAM. No caso do Continente, *a abordagem LEADER acumulava mais de 2800 projetos aprovados, um investimento total superior a 350 milhões de euros, dos quais 206 milhões de euros correspondem a comparticipação pública, geradores de mais de 4000 postos de trabalho nos territórios de intervenção dos Grupos de Ação Local (GAL).* (<http://www.minhaterra.pt/index.php>, 2012, p. 3)

**Tabela 9 - Listagem das Associações de Desenvolvimento Local da região Centro**

| ASSOCIAÇÕES DE DESENVOLVIMENTO LOCAL –<br>REGIÃO CENTRO  | CATEGORIAS   |
|--|--|
| Não quis informar/ Não foi possível contato/ não respondeu/<br>Adiou constantemente a resposta | ADELO<br>ADDLAP<br>ADIBER<br>ADICES<br>DUECEIRA<br>TERRAS DE SICÓ<br>ADERSOUSA<br>ADRUSE |
| Respondeu satisfatoriamente  | LOUSITANEA<br>ADRITEM<br>PINHAIS DO ZEZERE   |
| TOTAL  | 11   |

Fonte: elaborado pela autora

De acordo com esta tabela, foram identificadas como passíveis de serem pesquisadas três associações, designadamente, a ADRITEM - Associação de Desenvolvimento Rural Integrado das Terras de Santa Maria; a LOUSITÂNEA – Liga de Amigos da Serra da Lousã e a PINHAIS DO ZÊZERE – Associação para o Desenvolvimento. Refira-se que todas as associações foram contactadas, primeiramente, por correio eletrónico e ao fim de 30 dias contactadas, novamente via telefone. Estas três associações caracterizam, então, a amostragem da pesquisa e uma vez definida a amostra caracterizamos cada associação, tendo em conta a informação disponível no respetivo *site* e, postumamente com base nas entrevistas realizadas.

A amostragem caracteriza-se como sendo do tipo não probabilística, sendo que dos vários tipos de amostragens não probabilísticas existentes, a que melhor se adequou nesta pesquisa foi a amostra por conveniência, visto que foi selecionada a região centro por motivos de proximidade à investigadora.

#### **4.2 Análise das associações e respetivos projetos**

Para uma melhor análise e sintetização de dados sobre as associações elaborámos a tabela abaixo:

**Tabela 10 - Caracterização das Associações**

| ASSOCIAÇÕES  | ADRITEM  | PINHAIS DO ZEZERE   | LOUSITANEA   |
|--|--|---|--|
| <b>MISSÃO</b>                                      | Promoção do desenvolvimento da região numa perspetiva integrada, valorizando os seus recursos endógenos através da implementação e gestão de programas, projetos e iniciativas de interesse para a região.   | Criação de um território de valor.  | Conservação da natureza e a valorização do património cultural da região da Serra da Lousã.  |
| <b>VISÃO</b>                                       | Ser um organismo de referência e de excelência na implementação de programas, de projetos e de iniciativas que contribuam decisivamente no processo de desenvolvimento local e regional.   | Criação de um território sustentável com qualidade de vida e de valor.  | Atuar na Serra da Lousã como um todo   |
| <b>OBJETIVO</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fixar a população rural.</li> <li>▪ Promover a melhoria das condições de vida das populações mais desfavorecidas.</li> <li>▪ Preservação do património natural, ambiental, cultural, etnográfico, arqueológico e turístico.</li> <li>▪ Apoiar o desenvolvimento económico e social através de iniciativas de criação de emprego.</li> <li>▪ Promover e comercializar produtos locais de qualidade.</li> <li>▪ Promoção da região e do país no exterior;</li> <li>▪ Desenvolvimento socioeconómico da região.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promoção do desenvolvimento socioeconómico e cultural da região, de uma forma integrada, através do aproveitamento e rendibilização dos seus recursos endógenos, promovendo a participação e integração da comunidade;</li> <li>▪ Elaboração de estudos e projetos, bem como a atuação no âmbito do desenvolvimento local e regional, em cooperação com outras entidades públicas e privadas que prossigam o mesmo fim.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promover a conservação da natureza;</li> <li>▪ Valorizar o património cultural, rural, etnográfico, histórico, gastronómico, artesanal;</li> <li>▪ Promover atividades de animação educativa, desportiva, turística e social da região da Serra da Lousã e regiões limítrofes.</li> </ul> |
| <b>BASE DA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL</b> | “Ambiente e Qualidade de Vida”   | Promover  | Pensar global, agir local - Sustentabilidade ambiental e cultural  |
| <b>ATUAÇÃO</b>                                     | A construção de capital social, o fomento adequado aos micro e pequenos empreendimentos e o fortalecimento da governança local, através da criação de parcerias de cooperação e do estabelecimento de dinâmicas locais, por um projeto coletivo de desenvolvimento territorial com mais equidade, integrado e diferenciador.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realização de candidaturas;</li> <li>▪ Manutenção de actividade agrícola em zonas desfavorecidas;</li> <li>▪ Registo de ovinos e caprinos;</li> <li>▪ Realização de colóquios e seminários;</li> <li>▪ Marketing territorial;</li> <li>▪ Montra gastronómica;</li> <li>▪ Passeio “Pedalar pelo Interior”;</li> <li>▪ Implementação do PRODER;</li> <li>▪ Unidade de apoio económico empresarial, no apoio ao empreendedor, fomento de microempresas, apoio no acesso a fontes de financiamento.</li> </ul> | Defender, promover e valorizar todo o espaço físico referente à Serra da Lousã, abrangendo as seguintes vertentes: turística, cultural, natural, ambiental, rural, etnográfica, histórica, patrimonial, gastronómica, desportiva, social e educativa.  |
| <b>AMBITO GEOGRÁFICO</b>                           | Concelhos de Valongo, Gondomar, Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis e Albergaria-a-Velha.  | Castanheira de Pêra, Pedrógão Grande, Pampilhosa da Serra e Figueiró dos Vinhos   | Aldeias do Xisto do concelho de Góis – Aigra Nova, Aigra Velha, Comareira e Pena   |
| <b>DATA DE FUNDAÇÃO</b>                            | Outubro 2007   | Abril de 1994   | Dezembro de 2003   |
| <b>ORIGEM DOS RECURSOS FINANCEIROS</b>             | Financiamentos de programas comunitários   | Financiamentos de programas comunitários  | Financiamentos de programas comunitários   |

Fonte: elaborado pela autora com base na informação disponível no sítio da associação

Pode-se concluir que as associações são muito jovens e por isso o interesse pela temática “*Desenvolvimento Local*” é recente. O tema “*Empreendedorismo Social*” é nulo, apesar de, implicitamente haver aspectos coincidentes com o tema, como por exemplo a construção de capital social.

A ligação entre os setores governamentais, civis, empresas e voluntariado é um aspeto a referir, dado que todas as associações sendo entidades sem fins lucrativos necessitam do estabelecimento de parcerias entre os três setores para o desenvolvimento de ideias e implementação de práticas de empreendedorismo social.

Outro ponto comum às três associações é a missão, visão e estratégia. As estratégias variam conforme a missão e objetivos mas centram esforços em três pontos comuns: capacitação; valorização e promoção.

Missão é a expressão da “razão de ser e existir” e visão “como se quer ser reconhecido pelo trabalho que está sendo realizado”. Neste sentido, há alguns pontos comuns às três associações, nomeadamente:

- i. Promover atividades para melhor qualificar o território;
- ii. Integrar em parceria as ações e atores dos processos de desenvolvimento local;
- iii. Ser uma referência no que diz respeito à promoção da região;
- iv. Promover, incentivar e valorizar soluções no campo social;
- v. Fulcral: preocupação quanto ao estímulo de ações inovadoras e mecanismos de maior eficiência e eficácia quanto aos processos de gestão, sobretudo visando a autossustentabilidade dos projetos e organização.

Para melhor aproveitamento e aprofundamento dos dados recolhidos, apresentaremos os resultados, fazendo a sua análise, de acordo com as componentes e os indicadores presentes no modelo de análise. Para tal, agrupamos os dados de acordo com o perfil da organização e sua caracterização (Eixo de Análise I); questões que tratam sobre a compreensão e estratégias do empreendedorismo social (Eixos de Análise II) e questões que tratam a relação do desenvolvimento local sustentável com o empreendedorismo social (Eixos de Análise III). Esta análise tem a intenção de verificação ou não da existência de elementos presentes no modelo de análise, constituindo uma análise do discurso dos entrevistados, com o intuito de encontrar padronização ou elementos pertinentes capazes de dar resposta às hipóteses da presente investigação, para tal procedemos à elaboração da análise de conteúdo das entrevistas, após transcrição das mesmas. Estes instrumentos de análise poder-se-ão encontrar no Apêndice nº 3, pág. 93 e Apêndice nº 4, pág. 112.

#### **4.2.1 Eixo de Análise I – Perfil da Organização e sua caracterização**

Na dimensão “*Potencial Organizativo*”, desde o início que se constatou que, do ponto de vista jurídico, as organizações pesquisadas são associações de direito privado, sem fins lucrativos ao serviço do Desenvolvimento Local. O tempo de funcionamento é, no mínimo e no caso da ADL Pinhais do Zêzere e Lousitânea, 10 anos e no caso da ADL ADRITEM 6 anos. Consideramos que são organizações ainda jovens.

Por meio da análise de conteúdo das entrevistas é perceptível que grande parte dos recursos financeiros tem origem municipal e em parcerias diversas, bem como, na venda de produtos e serviços decorrentes das iniciativas ou atividades implementadas. De referir que, todas elas dependem dos programas europeus comunitários para exercer a sua missão, não sendo, por isso, discrepantes em relação à realidade global deste tipo de organizações na atual conjuntura nacional e internacional.

Em relação, à gestão organizativa verificou-se que existe uma organização hierárquica em que os órgãos diretivos são voluntários (presidente, vice-presidente e alguns diretores) e que há profissionais especializados com nível superior, secundário e técnico. Algumas atividades contam com a ajuda de voluntários pertencentes à população local. Constata-se a predominância da formação de profissionais da área de Ciências Sociais e Humanas. Relativamente, ao trabalho voluntário, 100% das associações em estudo afirmam ter pessoas voluntárias a desenvolver ações em prol das comunidades destinatárias, sendo a quantidade de recursos humanos muito variável, bem como, a respetiva escolaridade.

A missão, visão e base de estratégia de desenvolvimento local não foram evidentes e perceptíveis em todas as associações, tendo esses aspetos sido recolhidos na entrevista ou pós-entrevista numa conversa informal. A este nível constatou-se que a associação ADRITEM sobressai pelo sólido planeamento estratégico delineado, no qual apresenta, distintamente, objetivos estratégicos, eixos de atuação, base de estratégia de desenvolvimento local e respetiva operacionalização:

**Tabela 11 - Caracterização e gestão organizativa - ADRITEM**

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| Planeamento Estratégico | Objetivos estratégicos                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhoria da Qualidade de Vida da população;</li> <li>▪ Valorização do património natural e paisagístico;</li> <li>▪ Reforço do tecido económico e criação de emprego;</li> <li>▪ Desenvolvimento do sector Turístico;</li> <li>▪ Melhoria dos Serviços Básicos à população;</li> <li>▪ Valorização do Património Rural.</li> </ul>   |
|                         | Eixos de atuação                            | A construção de capital social, o fomento adequado aos micro e pequenos empreendimentos e o fortalecimento da governança local, através da criação de parcerias de cooperação e do estabelecimento de dinâmicas locais, por um projeto coletivo de desenvolvimento territorial com mais equidade, integrado e diferenciador.  |
|                         | Base da estratégia de desenvolvimento local | “Ambiente e Qualidade de Vida”  |
|                         | Operacionalização da estratégia             | Fixação da população rural com uma forte atuação ao nível da melhoria das suas condições de vida e da criação de emprego, de forma a preservar a paisagem e os recursos associados, e a contribuir para valorização do património rural; Maior utilização dos recursos endógenos e a diversificação da base produtiva local; Criação de micro empresas locais, as parcerias público-privadas e a capacitação de recursos humanos. |

Fonte: elaborado pela autora com base na informação recolhida

A Associação Pinhais do Zêzere não possui nenhuma visão e missão delineadas, bem como a base de estratégia para o desenvolvimento local, no entanto no decorrer da entrevista foi afirmado que a missão é desenvolver, diariamente, atividades, ações, iniciativas, etc. que levem à criação de um território sustentável, produtor de qualidade e com valor, sendo esta a visão da associação (criação de um território de valor com impactos positivos para o território). A estratégia base de desenvolvimento é “*promover*<sup>20</sup>”. Para cumprir com a sua missão, a associação elaborou um plano estratégico de desenvolvimento rural assente em cinco eixos:

1. “(...) aproveitamento múltiplo da floresta;
2. Maior incidência na hortofloricultura e pecuária;
3. Incidir sobre a gastronomia;
4. Tempos livres e lazer;
5. Apoio sustentado em elaboração e implementação de negócios. (...)” (excerto da entrevista, 2013.12.05)

Por sua vez, a Associação Lousitânea foi a associação com menos informação disponível sobre a sua missão, visão, objetivos e planeamento estratégico. No entanto, após a entrevista e numa conversa informal foi possível clarificar estes aspetos:

<sup>20</sup> Citação do entrevistado

**Tabela 12 - Planeamento Estratégico - LOUSITÂNEA**

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Planeamento Estratégico | Objetivos estratégicos                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criar parcerias locais com vista ao desenvolvimento de projetos;</li> <li>▪ Participar em fóruns cuja temática são "projetos associação";</li> <li>▪ Recorrer a medidas do IEFP, PRODOR entre outros apoios financeiros, visando a sustentabilidade de recursos humanos e de projetos;</li> </ul> |
|                         | Eixos de atuação                            | Sustentabilidade ambiental e cultural.   |
|                         | Base da estratégia de desenvolvimento local | Pensar global, agir local.   |
|                         | Operacionalização da estratégia             | Fomentar o desenvolvimento local e a intervenção comunitária.  |

Fonte: elaborado pela autora com base na informação recolhida

De acordo com o modelo de análise (figura nº 8), a componente (planeamento e conceção do projeto) e respetiva variável (avaliação do projeto) integram a análise ao perfil e caracterização da organização, bem como, de um projeto de empreendedorismo social. Como tal, durante as entrevistas procurou-se saber se a instituição procedia a alguma avaliação durante as diferentes fases de implementação de um projeto (avaliação *ex ante*<sup>21</sup> - conceção, operacionalização, execução) e avaliação pós-término dos projetos, isto é, avaliação de resultados e de impacto (avaliação *ex post*<sup>22</sup>). Deste questionamento, constatou-se que as três associações possuíam avaliação externa por parte dos programas comunitários, no entanto avaliação interna, de acordo com os critérios (adequabilidade, eficiência, eficácia, coerência, impacto, viabilidade e resultados) enunciados no modelo de análise (figura nº 8) é muito escassa, apesar de haver indicadores dos resultados obtidos.

De forma a analisar a dimensão "*Potencial Humano*", no que diz respeito às componentes motivação e comportamento, destaca-se de seguida, partes das respostas, transcritas, tal e qual, como as pessoas falaram, sem correções gramaticais e os entrevistados estão aqui denominados de **E1**, **E2** e **E3**.

**E1** – coordenadora da associação ADRITEM - Associação de Desenvolvimento Rural Integrado das Terras de Santa Maria;

**E2** – técnico superior de economia da associação PINHAIS DO ZEZERE;

**E3** – coordenadora e animadora sociocultural da associação LOUSITÂNEA - Liga de Amigos da Serra da Lousã.

As associações e projetos são fundadas e implementados, respetivamente, por vários motivos e razões. O objetivo desta análise foi relacionar as respostas obtidas com características do

<sup>21</sup> Tipo de avaliação realizada antes de se iniciar a implementação do projeto e tem como finalidade ordenar os projetos segundo a sua eficiência para alcançar os objetivos perseguidos. (Cohen; Franco, 2008)

<sup>22</sup> Tipo de avaliação realizada algum tempo após a conclusão do projeto, por forma a medir os seus impactos, resultados e os efeitos de médio e longo prazo. Este tipo de avaliação tem como objetivo fundamental verificar se a ação produziu os resultados esperados. (Monteiro, 1996)

empreendedorismo social e perfil do empreendedor social, discutidos e apresentados na revisão bibliográfica do presente estudo. Em todas as respostas percebe-se que a motivação é endógena pois é inerente à população e território destinatário. Seguidamente, fundamentamos esta análise através de citações dos entrevistados<sup>23</sup>.

**E1:** *“Este projeto surge primeiro ou é subsequente de uma classificação destas aldeias como aldeias de Portugal. O facto de termos proposto à ATA – Associação de Turismo de Aldeia - a classificação destas aldeias como aldeias de Portugal e a sua integração numa rede, pensámos em termos mais que **fazer mais por essas aldeias** do que só as promovermos e divulgarmos numa rede porque elas não têm qualquer atividade económica, **não têm identidade ou a preservação rural** que se pretendia; ainda tinha um longo caminho a percorrer. Esta classificação foi, sem dúvida, uma mais-valia, as populações saberem a que a sua aldeia estava numa rede social que depois integra uma rede europeia de aldeias, entusiasmou-as ou foi o incentivo que nós precisávamos para iniciar o percurso. (...) A marca seria uma alavanca para o desenvolvimento do território.”*

**E2:** *“Está em primeira linha terem o retorno financeiro, (...) ao haver uma pessoa que já consiga o seu próprio negócio, nem que seja para seu rendimento... Porque isto vai ser um ciclo, se ele tem dinheiro, vai comprar, se vai comprar vai por dinheiro a circular, não é isto social?!”*

**E3:** *“Surgiu por várias pessoas que se juntavam e tinham pensamentos em comum, gostavam de algumas coisas semelhantes, como área ambiental, área cultural, a **paixão pela natureza**, paixão por estas terras, por estas gentes, e daí **surgiu a necessidade** e porque também se percebeu a **potencialidade e beleza deste espaço**, esta serra e que as pessoas têm, nomeadamente, decidiu criar-se algo porque senão perdia-se este valor e era importante dar a conhecer a outros. A associação surgiu então, essencialmente, por pessoas que se interessavam pelos mesmos princípios, nomeadamente e praticamente nenhuma pessoa era de Gois ou não pertencia aqui à Serra da Lousã, estamos a falar de pessoas que estão ligadas à presidência da Lousitânea que vieram de Lisboa mas que caminharam várias vezes para cá em visita ou passeio, **apaixonaram-se pelo local** e acabaram juntamente com mais pessoas que são de cá terem então estas ideias que foram essenciais para criar a Lousitânea e agora vivem cá, já vivem no concelho há muitos anos, são pessoas, essencialmente, de Castanheira de Pera, de Figueiró, de Lousã, de Gois.”*

Do exposto acima e tendo em conta a caracterização já apresentada, podemos concluir que estas associações contribuem para o desenvolvimento local das suas regiões. No entanto as motivações que levaram à criação das próprias associações ou dos projetos de intervenção local diferem entre si, principalmente, entre a associação PINHAIS DO ZÊZERE e as restantes. Esta associação não se enquadra nas características de empreendedorismo social, apesar da sua ação contribuir para o desenvolvimento local e sustentável. A resposta acima transcrita referia-se à justificação de surgimento de algum projeto de empreendedorismo social e como se pode verificar a primeira razão apontada é o lucro económico que, mais tarde, irá causar desenvolvimento social e local. As respostas apresentadas pelas restantes associações evidenciam alguns fundamentos básicos do empreendedorismo social que estão diretamente

---

<sup>23</sup> Os itens a negrito pretendem evidenciar aspetos importantes relacionados com as características do empreendedorismo social

ligados ao perfil de empreendedor social, destacando-se a sinceridade, paixão pelo que fazem, clareza, confiança, valores centralizados na comunidade, boa vontade e capacidade de inovar.

Sobre o “Potencial Económico” e respetivas componentes “existência de financiamento externo e valor económico”, percebe-se que a maior característica de uma organização deste tipo, é a dependência de programas comunitários e apoios municipais para a sua sustentabilidade e continuação da sua atividade. Veja-se, excertos das respostas obtidas à questão nº 3 – “atualmente, quais as maiores preocupações da associação?”

**E1:** “Uma preocupação de todas estas instituições na conjuntura atual é mesmo a sua **sustentabilidade**, percebermos (...) que formas é que temos de nos manter, pelo menos, manter uma equipa desta dimensão para dar resposta aos objetivos que temos para o território.”

**E2:** “Tem a ver se calhar com projetos a que nos possamos candidatar, (...) **dependemos dos fundos, dos parceiros públicos**, o que se está a fazer relativamente à questão empresarial, é a criação de uma unidade empresarial de apoio (...) para criar polos que consigam, por exemplo, nós temos produtores de mel, queijo, etc., etc. e outros, mesmo nas áreas empresariais, do território, que produzem alguma coisa, nós queremos funcionar como o interposto entre a base de produção e o mercado, uma vez que cada um per si, não tem capacidade logística para poder chegar a mercados, de escoar produtos no sítio certo. Portanto com o nosso saber-fazer, com o nosso conhecimento sobre organizações existentes no país, talvez possamos contribuir para que esta população empresarial consiga escoar os seus produtos para fora.”

**E3:** “Os custos, o dinheiro que é necessário para conseguirmos **fazer todos os pagamentos** que são necessários. Digamos que isto é uma **luta**, (...) um trabalho bastante forte diário para conseguirmos ir buscar algumas formas de (...) pelo menos cumprir as obrigações que temos, e estamos a falar do vencimento dos funcionários e das obrigações que qualquer associação sem fins lucrativos e empresas têm: pagamento de luz, água e do próprio espaço, questões de segurança social e finanças. (...) Uma das preocupações é também a questão de... aquilo que nós temos para atingir, ou seja, aquilo que supostamente nos dedicamos, as nossas ações, algumas delas, sabemos que não apostamos a 100% como queríamos devido à falta de recursos humanos e materiais também, ou seja, nós vamos sempre avançando com novos projetos, novas ações mas temos a noção que por vezes temos que dar mais de nós para conseguirmos depois desenvolver-los, porque realmente a **falta de capacidade** de termos um número maior **de recursos humanos** para aquilo que desenvolvemos é bastante difícil. (...) Outra das nossas preocupações (...) é saber que a **população** está cada vez mais **envelhecida** e que não vêm pessoas jovens para aqui, vêm visitar e ficar alguns dias, mas ficar e viver, organizar a sua vida não vêm (...)”.

Esta constatação é reforçada pela análise da resposta à questão nº 26 sobre existência ou não de alguma **estratégia de sustentabilidade** para a associação:

“A instituição já pensou (ou tem) em criar/construir algum tipo de mecanismo ou projeto que garanta a sua sustentabilidade a médio e longo prazo?”

**E1:** “Estamos agora a beneficiar (...) de um programa que é o Q3 – Beneficiação do Terceiro Setor para tentarmos perceber qual é que pode ser o caminho, ver que formas é que temos para tentar outro tipo

de recursos ou receitas. (...) Temos algumas ideias que passam por (...) ser também uma entidade consultora e de gestão de fundos privados. Nós agora gerimos fundos públicos mas, no futuro, a ideia é gerir também fundos privados. (...) Portanto, (...) a proposta é organizar uma bolsa de empresários/empresas que eles próprios emprestem dinheiro para a criação de novas empresas que lhes interesse a eles também, ou seja, em vez de adquirirem serviços lá fora ou a outras empresas mais distantes, poderem adquirir muito próximo da sua empresa aqui serviços, microempresas e terem uma bolsa apoiada por eles. (...) a outra é (...)elaboração de estudos de mercado nesta área de estratégia e organização de empresas, (...) mas também na produção de iniciativas, atividades e eventos ligados a estas temáticas que nós trabalhamos com muito sucesso que é a da inclusão social, criação do autoemprego.”

**E2:** “pois não há, está-se a criar... mas é difícil criar... Dependemos dos fundos, dos parceiros públicos, o que se está a fazer relativamente à questão empresarial, é a criação de uma unidade empresarial de apoio para ver se a partir daí... criar polos que consigam, por exemplo, nós temos produtores de mel, queijo, etc., etc. e outros, mesmo nas áreas empresariais, do território, que produzem alguma coisa, nós queremos funcionar como o interposto entre a base de produção e o mercado, uma vez que cada um per si, não tem capacidade logística para poder chegar a mercados, de escoar produtos no sítio certo. Portanto com o nosso saber-fazer, com o nosso conhecimento sobre organizações existentes no país, talvez possamos contribuir para que esta população empresarial consiga escoar os seus produtos para fora.”

**E3:** “A associação não tem nenhuma estratégia delineada. A base de atuação é **ação na comunidade**. Nós pensamos na comunidade e nas ações que podemos desenvolver junto da comunidade, e é um bocadinho a partir daí e dos apoios que temos na comunidade e com a sua colaboração que conseguimos delinear a nossa ação. (...) Vamos tentar que a nossa ação se espalhe pelos sete municípios, de forma a podermos abranger os sete municípios da Serra da Lousã, mas para isso temos que ter apoio desses mesmos sete municípios (...) elaborar um **protocolo de intenções sobre a defesa e interpretação na serra da Lousã** quem sabe algo que nos traga mais sustentabilidade também, estamos a falar de sete municípios no total onde poderemos atuar e eles poderão colaborar connosco também.”

Estas associações sem fins lucrativos e respetivos projetos tornam-se insustentáveis, rumando ao desaparecimento, devido à grande dependência de financiamento externo. Porém, ser empreendedor social é criar soluções para este tipo de problemas e encará-los como um desafio, por isso, é de realçar a capacidade destas associações em criar alternativas para solucionar este problema, partindo dos recursos existentes. Neste sentido, a sua capacidade de sustentabilidade depende das competências organizativas, produtivas, bem como, da sua comunicação, mobilização e participação, tal qual, vimos no enquadramento teórico sobre estas temáticas. As respostas obtidas permite-nos concluir que tratar a sustentabilidade de um projeto de empreendedorismo social é analisar todos os recursos existentes, é analisar se os efeitos e impactos positivos do projeto se mantêm após a finalização do projeto, a nível económico, financeiro, social e cultural e qual a sua probabilidade de replicabilidade, no sentido, de continuarem a atuar para uma melhoria e qualidade de vida de todos os segmentos da população, ou seja, em proveito da melhoria do desenvolvimento e bem-estar

social. Sintetizando, nestes casos as associações ADRITEM, LOUSITÂNEA e PINHAIS DO ZÊZERE superaram o seu problema de sustentabilidade e a escassez de recursos financeiros através de ações inovadoras, parcerias estratégicas e liderança, sendo imprescindível comunicar a sua visão, exibindo valores e ideais fortes, estabelecendo uma missão e organizando pessoas em torno dela.

Para terminar, este grupo de análise falta referir a dimensão “*Potencial de Participação Cívica e Social*”, a partir da qual se avaliou a cultura de inovação e participação através da questão nº19: *Como foi o envolvimento das coletividades locais/parcerias/população no projeto?*

**E1:** *“nem toda a gente aderiu (...) algumas das pessoas não se sentem capazes. (...) Houve algumas aldeias em que foi mais difícil convencer as pessoas. Mas esta aldeia de Vilarinho de São Roque é um exemplo para nós. Nós tivemos 4 casas, pelo menos, a abrir as suas portas para isso, e depois tivemos mais uma a disponibilizar a sua para dormidas.”*

**E2:** *“Foi uma **adesão diária**, não recusaram, porque também foi nosso objetivo quando a Lousitânea foi fundada fazer que parte dos nossos habitantes destas aldeias fizessem parte dos órgãos da associação e hoje ainda acontece. As pessoas que fazem parte da direção, órgãos sociais e tudo o resto, e sócios, nomeadamente, os habitantes são, é também esse o nosso objetivo **integra-los connosco**. (...) São **bastante participativos**: temos duas senhoras na Comareira que andam sempre bem-dispostas e alegres e nos ajudam, nomeadamente, quando temos alguém na nossa unidade de turismo rural, as senhoras não vêm ter aqui connosco mas estão sempre dispostas a dar-nos sempre algumas dicas sobre o alojamento, por ex. se as portadas estão abertas, se é preciso algo, **preocupam-se em informar** e nós através destes pequenos gestos conseguimos perceber que há uma preocupação.”*

**E3:** *“Era **passiva** mas com a nossa atuação, vamos tendo, notando que passou a ser mais ativa. O ser ativa é muita coisa, há uma **transição**. Mas não é muito participativa. (...) O interesse disto é que haja uma associação como esta que integre municípios que tenham o mesmo propósito que é de **juntos fazemos a força, unidos temos força para chegarmos a bom porto**.”*

Os projetos de intervenção local exemplificados pelos entrevistados eram projetos inovadores pelo que implicaram mudanças nos territórios intervenientes e nas respetivas populações e trouxeram “algo de novo” às comunidades locais, nomeadamente, o envolvimento das pessoas no próprio projeto e a sua crescente preocupação no projeto ou iniciativa. Nesta lógica, realçamos o papel destes entrevistados como empreendedores sociais e respetivas associações na implementação de projetos de intervenção local pois, como podemos constatar, aumento da participação dos membros da comunidade em ações empreendedoras locais; aumento do sentimento de conexão das pessoas com o seu local; contribuem para o aumento do nível de conhecimento da comunidade local em relação aos recursos existentes; aumento do nível de consciência da comunidade em relação ao seu próprio desenvolvimento; transformação da população em proprietária dos empreendimentos sociais-locais; inclusão

social da comunidade e, por fim e muito importante, melhoria da qualidade de vida dos habitantes. No eixo de análise II iremos, novamente, abordar a questão da inovação.

Refira-se que apesar de ser uma amostra pequena, não deixa de representar de forma precisa o que foi sinalizado na revisão bibliográfica, mais especificamente, os esforços das organizações do Terceiro Sector para garantirem a sua sustentabilidade e a captação de recursos humanos, que afetam a qualidade da gestão da associação. Neste contexto, qualquer projeto de empreendedorismo social é indissociável de pensamento e planeamento estratégico pois a sua forma de sustentabilidade é também uma estratégia. (Schiefer et al., 2007, p. 167) aponta algumas questões a ter em conta:

*“(...) de que forma é que se pode conceber a estratégia de finalização do projeto (...) para aumentar a durabilidade dos impactes positivos do projeto? Que estratégias de participação, envolvimento e apropriação devem ser desenvolvidas? Que competências e capacidades locais devem ser potenciadas? De que forma é que o projeto pode capacitar e emancipar os seus beneficiários de modo a aumentar o seu potencial de sustentabilidade? (...)”*

Sintetizando esta primeira análise:

- i. As organizações são muito jovens, têm uma estrutura que possibilita a participação e não apresentam um sistema efetivo de avaliação;
- ii. Maiores dificuldades: autossustentabilidade, captação de recursos, qualidade dos serviços, nos profissionais e voluntários e no próprio trabalho. Aspetos que deviam estar contemplados no planeamento estratégico das organizações.
- iii. No perfil das associações é muito notório uma tendência para o empreendedorismo social, no entanto, no que diz respeito a conceitos e ferramentas de empreendedorismo social tal já não é tão visível. Saliente-se a clareza das prioridades que apontam para uma visão de futuro e criação de impacto social.

#### **4.2.2 Eixo de Análise II – Compreensão sobre o empreendedorismo social e organização estratégica dos empreendedores sociais**

Relativamente ao empreendedorismo social e estratégia dos empreendedores sociais considerou-se importante verificar se os entrevistados se enquadravam na definição de empreendedor social e se tinham conhecimento do que é empreendedorismo social.

Para tal, teve-se em conta os conceitos e definições citados na parte I – Eixos Axiológicos da Investigação, dos seguintes autores:

**Tabela 13 - Conceitos, definições e características sobre Empreendedor e Empreendedorismo Social**

|                     |                             |  | <b>Características procuradas no discurso dos entrevistados e documentação sobre os projetos</b> |
|---------------------|-----------------------------|--|--|
| Empreendedor Social | Jean Baptiste Say           | Inovador, um agente de mudança; alguém que renova e busca novas oportunidades.   |  |
|                     | McClelland                  | Propensão ao risco, inovação, postura estratégica.   |  |
|                     | Melo Neto e Froes (2002)    | Atitude de inconformismo e crítica diante das injustiças sociais existentes em sua região e no mundo.  |  |
|                     | Dees (2001)                 | <p>Combinação entre a paixão - movida pelo desejo de mudança e pelo acreditar - e a razão ligada a uma imagem de disciplina na gestão, inovação e determinação.</p> <p>Os empreendedores sociais desempenham o papel de agentes da mudança no setor social ao adotar uma missão para criar e manter valor social (...); reconhecer e procurar obstinadamente novas oportunidades para servir essa missão; empenhar-se num processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem; agir com ousadia sem estar limitado pelos recursos disponíveis no momento; e prestar contas com transparência às clientelas que servem e em relação aos resultados obtidos.</p> |  |
|                     | Elkington e Hartigan (2008) | Não se conformam e não medem esforços para mobilizar recursos necessários para a promoção de mudanças sociais.   |  |
|                     | Peredo (2005)               | Visa a criação de valor social, exclusivamente ou de alguma forma proeminente; apresenta capacidade de reconhecer e tirar vantagem de oportunidades para criar este valor (visionário); emprega inovação partindo de uma invenção para adaptar a novidade de uma outra pessoa, em criar e/ou distribuir valor social; é/são inclinados a aceitar um grau de risco acima da média em criar e disseminar valor social e é/são, notavelmente, destemidos diante de recursos escassos na busca da continuidade de seu projeto de empreendedorismo  |  |

|                         |  |  |  |
|-------------------------|--|--|--|
|                         |  | social.  |  |
| Empreendedorismo Social | Austin, Stevenson, Weiskiller (2006); Boshee (1995)                | Iniciativa sem fins lucrativos em busca de estratégias de financiamento para criar valor social.   |  |
|                         | Sagaw e Segal, 2000; Waddock, e Graves 1997                        | Obrigação social por parte das empresas.   |  |
|                         | Alvord e Letts, 2004; Ashoka Innovators, 2000; Seelos e Mair, 2005 | Meio para aliviar os problemas sociais e catalisar as transformações sociais.  |  |
|                         | Seelos e Mair, 2005  | Cria valor combinando recursos de um novo modo, encontrando oportunidades no mercado social, oferecendo serviços e/ou produtos diferentes e necessários. |  |
|                         | Dees (2002)  | Encontrar novos e melhores modos de criar e sustentar valor social.  |  |

Fonte: elaborado pela autora com base na informação recolhida

A tabela anterior demonstra como os empreendedores sociais são desencadeadores, impulsionadores de mudanças, dotados de características de grande relevância para o sucesso e sustentabilidade dos projetos desta natureza. Destaca-se, novamente uma diferença fundamental entre empreendedores e empreendedores sociais pois empreendedores correm riscos em benefício próprio ou da organização/empresa e os empreendedores sociais buscam e desenvolvem tecnologias sociais correm riscos em benefício das pessoas, em função da organização que representam, resultando num impacto direto na melhoria da sociedade.

Durante as entrevistas foi notório que só a entrevistada da ADRITEM estava familiarizada com o termo *empreendedorismo social* e *empreendedor social*, no entanto, como já referimos, os três entrevistados enquadram-se no papel e perfil de empreendedor social, bem como, a atuação das respetivas associações. Para um melhor enquadramento e análise interessa recapitular que o papel do empreendedor social é centralizado em várias dimensões:

- Ideia inovadora e elaboração de ações inovadoras;
- Ética, confiança, risco;
- Potencialização dos cidadãos/população/território;
- Visão de futuro;
- Planeamento estratégico;
- Mudança social através de ações de impacto social.

As ações destas associações têm maior impacto na qualidade de vida e emancipação social das populações destinatárias, pois registam-se mudanças no que diz respeito à autonomia, estabilidade, crescimento emocional e material, sustentabilidade económica e participação

comunitária. Estes factos relatados pelos entrevistadores confirmam a existência de um processo de empreendedorismo social como consequência da implementação de um projeto de desenvolvimento local (tabela 16 - Análise de Conteúdo das Entrevistas, em apêndice).

Saliente-se que elementos como inovação e criatividade estão sempre presentes e são referência para a identidade e ações do empreendedorismo social, apontando para os perfis apresentados na revisão bibliográfica e na tabela 7 e 8.

Destes dados apresentados até então, constata-se que o empreendedorismo social para estas três associações assenta num eixo fundamental: busca da criatividade e inovação, promoção do território de forma sustentável, segundo uma perspetiva estratégica, participativa e integrada, com vista ao impacto local e global. Para tal, é fundamental um agir coletivo diferenciado e envolvente, contagiando a população a participar espontaneamente e de forma comprometida.

Contudo, é importante referir que a associação Pinhais do Zêzere e o seu representante para este estudo pouco conhecem de empreendedorismo social, apesar de desencadarem algumas práticas deste foro. Esta constatação foi possível confirmar-se durante e após a análise da entrevista realizada, uma vez que o entrevistado ao ser questionado sobre a existência de algum projeto de empreendedorismo social, a resposta não foi direta e um pouco reticente, uma vez que remeteu para uma parceria com a Camara Municipal de Pedrógão Grande e para uma unidade de acompanhamento que visa a criação de mecanismos de incentivo ao investimento e apoio a microempresas, segundo uma cultura empresarial. Para além de que, o discurso do entrevistado é muito direcionado para o empreendedorismo como um processo que visa a obtenção de lucro económico ( tabela 16 - Análise de Conteúdo das Entrevistas, em apêndice). Ora, há um conhecimento do que é empreendedorismo, mas não social, apesar de haver uma preocupação nesse sentido. Veja-se o exemplo da resposta dada à questão sobre o projeto pioneiro na área de empreendedorismo social:

*“(...) é assim, o social para nós significa bem-estar para as populações e bem-estar significa haver algum rendimento, alguma mais-valia para poder sobreviver, ora ao criarmos negócio no território estamos a contribuir para uma economia social e para o desenvolvimento local. (...) Temos que ser pragmáticos, para que as pessoas tenham uma mais-valia, um rendimento acrescido, temos que ajudá-los a criar nichos e negócios de mercado, só tendo eles retorno daquilo que vendem é que sobrevivem, isto é social! (...)”*

*Excerto de entrevista com a PINHAIS DO ZÊZERE*

Deste modo, é reconhecida aqui a função económica do empreendedorismo e a implementação de algo autossustentado, cujo objetivo é ajudar as pessoas, desenvolver a comunidade, promover um sistema mais equilibrado e funcional, tudo em busca da melhoria contínua do bem-estar da sociedade.

Para a compreensão do empreendedorismo social e a organização estratégica dos empreendedores sociais, importa relacionar a incidência das características dos empreendedores sociais, enumeradas na tabela 8 - Características do empreendedor social, com o discurso dos entrevistados que são os grandes empreendedores sociais das respectivas associações e projetos de intervenção local exemplificados.

As três associações enquadram-se na característica **desencadeamento de mudanças** pois verificou-se uma forte motivação em relação à mudança de uma realidade, na qual os entrevistados ou outra/s pessoa/s pertencentes à organização estavam inseridos. A **confiança pessoal e organizacional**, bem como, a **orientação para metas sociais e capacidade de assumir riscos** também estão presentes pois todas as associações empenham-se para transformar a realidade em que estão inseridas. A **implementação de ações de autossustento** é demonstrada em todos os projetos, porém, não é uma realidade consistente das associações, pois as associações estão vinculadas a fundos comunitários e apoios municipais para exercerem a sua atividade. No entanto, há uma busca constante por implementação de ações desse tipo, demonstrada através do desejo de realizar novas parcerias para que a autossustentabilidade seja uma realidade, por exemplo:

*“ (...) Organizámos uma Conferência sobre a Serra da Lousã em que pela primeira vez, conseguimos juntar no mesmo dia os sete presidentes da camara e daí saiu a ideia fantástica de elaborar um protocolo de intenções sobre a defesa e interpretação na Serra da Lousã e (...) achamos que poderá ser uma nova aposta e quem sabe algo que nos traga mais sustentabilidade (...) onde [mais localidades] poderemos atuar e eles [todos os municípios] poderão colaborar connosco (...)”*

*Excerto de entrevista com a LOUSITÂNEA*

Desta forma, foi encontrada uma forma inovadora de interagir com mais municípios de forma a estabelecer parcerias que pudessem viabilizar as ações da associação.

A atuação das associações e projetos referidos como exemplos de empreendedorismo social denotam uma forte presença da característica **inovação** pois até à sua implementação não havia referências da realização de qualquer trabalho análogo no território e devido ao seu sucesso registou-se um **forte impacto social e melhoria das relações**.

Às características atrás sobressaídas está inerente uma outra – **ousadia**. Ao longo das entrevistas foi demonstrada esta particularidade na atuação de cada associação, fato que pode ser verificado na própria iniciativa de articular ações em territórios quase abandonados e na busca permanente de parcerias para a condução de projetos de desenvolvimento local. Consequentemente, demonstram a presença de **confiança, habilidade no relacionamento humano e orientação para metas sociais** uma vez que estas associações e seus colaboradores/funcionários estão expostos, possivelmente, a uma constante frustração, e simultaneamente, ambição, focadas na conquista de benefícios para atingir a sua missão e

cumprir objetivos. De referir que o estabelecimento de parcerias e o trabalho em rede são fulcrais para que os projetos sejam realizados, uma vez que são elas que dão suporte financeiro à associação.

**Identificação de oportunidades, capacidade de assumir riscos, motivação, liderança e determinação** são características presentes nos três casos pois os projetos desenvolvidos visaram o preenchimento de falhas e obtenção de respostas às necessidades das populações dos territórios alvo, que implicavam a persuasão de parceiros e uma boa candidatura aos programas comunitários sobre tais falhas e necessidades dos territórios para promover novos serviços e encontrar novas formas de reutilização dos recursos endógenos. Neste sentido, liderança transparece na habilidade do empreendedor organizar e recrutar pessoas, na maioria das vezes voluntários, pois tratam-se de associações sem fins lucrativos, para a concretização dos projetos e como tal, é necessária uma forte motivação para a divulgação do projeto a cada oportunidade que surja e para incentivar a comunidade a acreditar e construir uma realidade melhor. Note-se no discurso da entrevista da associação ADRITEM:

*“(...) é difícil convencer o caminho a seguir faze-las entender que temos comungar todos num objetivo comum para que a aldeia tenha sucesso, (...) não terá sido fácil (...) convencer a população deste projeto, desta iniciativa e de que nós o único objetivo que temos é apenas a promoção do desenvolvimento local, (...) às vezes somos confundidos com ambições políticas ou partidárias e, isso torna difícil a nossa atuação no terreno (...)”*

*Excerto de entrevista com a ADRITEM*

**Determinação** pois os entrevistados denunciam o surgimento de obstáculos que fazem redirecionar os seus esforços, de forma a encontrar outros meios que viabilizem a concretização das ações dos projetos de desenvolvimento local.

#### **4.2.1 Eixo de Análise III – Relação entre o desenvolvimento local sustentável com o empreendedorismo social**

Os dados recolhidos permitiram estabelecer uma relação entre o desenvolvimento local sustentável com a realização de projetos de empreendedorismo social. Note-se que a atividade empreendedora, a longo prazo, apresenta uma contribuição muito positiva para a comunidade destinatária pois são estas associações de desenvolvimento local que por meio de projetos de empreendedorismo social contribuem para a transformação da sociedade e promoção do desenvolvimento do indivíduo, da comunidade e do território, disseminando assim, a semente da cultura empreendedora para um grande número de pessoas e de um determinado território.

As contribuições do empreendedorismo social para o desenvolvimento local sustentável podem ser variadas, designadamente, redução da vulnerabilidade social, aumento do

conhecimento e da informação, colaboração com o ensino formal, alternativas de conscientização de geração de lucro e de valor, despertar a responsabilidade ambiental. No caso do ensino formal, veja-se o exemplo da associação Lousitânea:

*“ (...) a questão dos estágios curriculares: nós aceitamos dezenas de estágios o ano inteiro, acaba por ser um forte apoio em várias áreas: ambiental, ecoturismo, turismo, animação geografia, etc. (...) são pessoas novas e que partilham connosco experiências e conteúdos que nós por vezes não temos conhecimento e para quem chega, para os estagiários, também é bom porque levam daqui uma lição de vida (...)”*

*Excerto de entrevista com a LOUSITÃNEA*

A melhoria da qualidade de vida das populações das comunidades locais é um resultado claro destes projetos pois aumenta o sentimento de alegria, pertença e de autoestima dos habitantes. Tal como transparece a entrevista à associação Lousitânea e analisando a tabela 16 – Análise de Conteúdo das Entrevistas, em apêndice:

*“ (...) os habitantes dizem que nós trouxemos vida aqui às aldeias. (...) Alguns dizem que se nós não estivéssemos cá, eles também não estavam, (...) acabamos por trazer alguma dinâmica e contributo à vida destas pessoas, porque elas sentiam-se demasiadamente isoladas e o facto de nós estarmos aqui, diariamente, (...) é uma mais-valia (...), viemos dar luz à comunidade.”*

*Excerto de entrevista com a LOUSITÃNEA*

Neste sentido, é de referir que a participação é um bem de grande valor para a qualidade de vida, representando um objetivo adicional a ser perseguido pelo desenvolvimento local sustentável, pelo que representa realização humana e social:

*“ (...) Ao nível da melhoria da qualidade de vida foi sobretudo a autorrealização, satisfação pessoal dos habitantes, (...) reconhecimento de cada um, da valorização em si, dos seus saberes e tradições, mas também da sua aldeia. (...) Nós tivemos quatro casas [habitantes] (...) a abrir as suas portas de casa [para entrar na dinamização do projeto], e tivemos uma a disponibilizar dormidas. (...)”*

*Excerto da entrevista à Associação ADRITEM*

A análise das entrevistas demonstrou que há um longo caminho a percorrer no que diz respeito à sustentabilidade das associações e dos seus projetos de desenvolvimento local, sobretudo no que se refere a parcerias estratégicas. Estas são o elo da mudança, pois através delas os empreendedores sociais podem criar renovação social nas comunidades locais, através das suas ideias ousadas que têm a intenção de contribuir para a promoção dos habitantes e do próprio local, procurando e equidade e harmonia social. Porém, apesar da dificuldade em estabelecer parcerias e atingir a sustentabilidade para os projetos de desenvolvimento local, os empreendedores sociais (são em grande parte os responsáveis destas associações) não aceitam a manutenção de um território estagnado e como tal encaram o desenvolvimento destes projetos como um desafio do seu dia-a-dia.

A contribuição de um projeto de empreendedorismo social para o desenvolvimento local e sustentável pode ser entendida como a possibilidade de criação de novas e melhores

comunidades, mais conscientes da sua importância e despertadas para possíveis negócios de empreendedorismo. A comprovar esta afirmação temos as seguintes palavras proferidas pela entrevistada da associação Lousitânea, a propósito da questão sobre os contributos para o desenvolvimento local do projeto exemplificado:

*“ (...) Foi fundamental para criar fontes de rendimento para aquela população, com base na preservação da sua identidade e das características rurais. Por um lado, promover ou valorizar o património e a sua preservação e é daí (...) que conseguem vender a aldeia e os produtos da aldeia, obter rendimentos. (...) ”*

De referir que os elementos considerados mais importantes na análise das entrevistas foram:

- Preocupações da organização: iniciativa sem fins lucrativos em busca de estratégias de financiamento;
- Razões que levaram à implementação do projeto – busca de soluções sociais, bem-estar da comunidade, paixão pelo que se faz, catalisador de transformações sociais;
- Principais dificuldades enfrentadas na implementação do projeto/iniciativa;
- Elementos facilitadores encontrados na implementação do projeto/iniciativa;
- Benefícios para a comunidade: sistemas de gestão alternativos para criarem valor social; impacto direto na melhoria da comunidade, geração de capital social, emancipação social;
- Participação da comunidade;
- Sustentabilidade do projeto e associação;

Os elementos supracitados foram considerados mais importantes por serem reveladores de características de empreendedorismo social e de verdadeiros empreendedores sociais, de acordo com a revisão bibliográfica consultada.

Seguidamente, apresentaremos mais detalhadamente os projetos de desenvolvimento local referidos pelos entrevistados como sendo de empreendedorismo social.

### **4.3 Análise dos Projetos de Empreendedorismo Social**

#### **4.3.1 Associação ADRITEM**

Na entrevista o projeto de empreendedorismo social destacado pela coordenadora desta instituição foi o projeto *“Há Festa na Aldeia”*. Seguidamente, iremos caracteriza-lo de acordo com a informação disponibilizada pela associação.

O projeto acima referido é um projeto de desenvolvimento do território, que cria um novo foco de atratividade em espaços rurais com características próprias, nas aldeias de Areja, Couce, Porto Carvoeiro, Ul e Vilarinho de S. Roque; a princípio foi um projeto promovido pela Associação de Desenvolvimento Rural Integrado das Terras de Santa Maria (ADRITEM) - em parceria com os municípios de Albergaria-a-Velha, Oliveira de Azeméis, Santa Maria da Feira,

Valongo e Junta de Freguesia da Lomba (Gondomar) e financiado pelo Programa de Desenvolvimento Rural (PRODER). O projeto visa o envolvimento ativo da população, estimulando os usos e costumes, as tradições culturais e a gastronomia.

Nesse sentido, apresenta um grupo de trabalho para cada aldeia, reunindo uma comissão de representantes do lugar, coletividades, Junta de Freguesia, Município e ADRITEM. Este grupo tem como missão a construção da estratégia de desenvolvimento local da aldeia, bem como, a sua implementação. Esta estratégia assenta na preservação da identidade local, estimulando o sentimento de pertença das populações residentes, criando uma atitude proactiva de integração nos projetos, de forma a criar um enraizamento sociocultural, de forma a atingir uma nova e duradoura qualificação destas povoações que fazem parte da rede *“Aldeias de Portugal”*.

Os resultados do trabalho realizado nas aldeias são apresentados num evento âncora, anual, que se realiza entre Julho e Setembro, com um cartaz diferenciado nas cinco localidades, ambicionando conquistar novos visitantes numa lógica de assegurar a revigoração das terras e das gentes.

O projeto assenta em cinco eixos fundamentais: valorização do património natural e paisagístico; reforço do tecido económico e criação de emprego; desenvolvimento do setor turístico; valorização do património rural e melhoria dos serviços sociais e culturais.

#### **a. ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO**

##### **i. Qualificação**

Encontros na aldeia - Em cada aldeia decorreram reuniões entre a população e o grupo de trabalho, onde se abordavam os anseios, necessidades e soluções para a melhoria do território, tendo em vista a estruturação de uma estratégia conjunta de desenvolvimento local. Estes encontros tinham um carácter de sensibilização/orientação, relativamente, ao caminho que se ia definindo para a aldeia, conhecimento dos ofícios e boas práticas dos seus residentes, designadamente, a nível gastronómico, já que terminaram ao redor de uma mesa com produtos confeccionados pelos habitantes locais;

Visitas a projetos de boas práticas - Os grupos de trabalho criados nas cinco aldeias envolvidas no *“Há Festa na Aldeia”* tinham que reunir, regularmente, distribuindo tarefas e delineando o plano de intervenção a seguir. Além deste planeamento necessário e coordenado pela equipa promotora foram programadas visitas a projetos considerados emblemáticos e exemplos de boas práticas;

Trabalho em rede - O projeto privilegiou o trabalho integrado, criando uma relação de proximidade entre as aldeias, num espírito de partilha e conhecimento. A ideia foi criar uma

dinâmica de rede a diferentes níveis (música, gastronomia, troca de produtos originários ou da própria circulação de visitantes);

Ferramenta de comunicação - A presença na Internet está sustentada na criação do *website* e página de *facebook* com informação, programação e área de abrangência do projeto. Foi realizado um registo fotográfico pela equipa da “*Bússola*” - Plataforma para o Desenvolvimento Artístico e Cultural, de forma a dar a conhecer o que de melhor as aldeias têm para oferecer. Ao nível da sinalética, procedeu-se a um plano coerente que permita uma melhor identificação dos locais a visitar.

## ii. Envolvimento

Workshop “A minha horta é um jardim” - visa valorizar os pequenos espaços agrícolas dos habitantes das povoações, estimulando o ordenamento, estética e até a introdução de novas sementeiras e plantações. Orientada por formadores qualificados, a ação é ministrada “à medida” de cada participante em plena horta, com uma forte componente prática, sendo facultadas ferramentas e plantas aos interessados;

Workshop “Cá se fazem, cá se compram” - pretende potenciar os produtos locais das aldeias através da execução de embalagens atrativas. Orientada por formadores, a ação é ministrada na aldeia, na casa dos participantes, sendo facultados materiais para a conceção dos empacotamentos;

Workshop “O regresso do espantalho” - pretende recuperar a construção deste tradicionais bonecos que são colocados em hortas ou plantações com o objetivo de espantar aves, simulando a presença do ser humano.

## iii. Identidade

“As Memórias da Aldeia” - A recuperação identitária é um dos principais objetivos do projeto. A exposição fotográfica “*As Memórias da Aldeia*” estará patente durante o evento-âncora em cada uma das aldeias, surge como um exemplo dessa avidez. A ideia é mostrar nos nossos dias o registo daquilo que contribuiu para a história local. O mentor do projeto “*A música Portuguesa a gostar dela Própria*”, Tiago Pereira, “mergulhou” na realidade das aldeias Areja, Couce, Porto Carvoeiro, Ul e Vilarinho de S. Roque para dar a conhecer momentos únicos, histórias e estórias, testemunhos e ritmos locais. Este trabalho de recolha foi umas das atratividades do “*Há Festa na Aldeia*”;

“Brincar na Aldeia” - reserva um espaço para os jogos tradicionais, uma peça fundamental da identidade de cada região, pois relatam a história e cultura das nossas gentes. Esta iniciativa coloca à disposição vários tipos de jogos tradicionais para miúdos e graúdos.

Mercado de produtos regionais - é a montra daquilo que se faz em cada uma das aldeias, decorrendo durante o evento-âncora num local privilegiado, por exemplo produtos hortícolas, fruta, doçaria, artesanato são algumas das propostas dos habitantes das Aldeias de Portugal das Terras de Santa Maria, resultantes da iniciativa *workshop* “*Cá se fazem, cá se compram*”.

“Re-Timbrar” ao lado dos ranchos folclóricos - movimento, dentro do qual se enquadram não só o respeito pelos ritmos tradicionais portugueses, mas também a sua integração num contexto de música atual.

#### **b. INICIATIVA “Magusto nas nossas aldeias de Portugal”**

As aldeias classificadas como “Aldeias de Portugal” no território de ação da Associação de Desenvolvimento Rural Integrado das Terras de Santa Maria viram recuperada a tradição do magusto durante o mês de Novembro de 2013. Esta iniciativa visou prosseguir com a dinamização dos seus territórios e foi um momento de convívio à volta da tradicional fogueira.

#### **4.3.2 Associação LOUSITÂNEA**

A Lousitânea – Liga de Amigos da Serra da Lousã, associação sem fins lucrativos tem como finalidade a conservação da natureza e a valorização do património cultural da região da Serra da Lousã, tem como princípio de atuação a sustentabilidade ambiental e cultural, aplicando a filosofia pensar global, agir local. A atuação desta associação incide no concelho de Góis, nomeadamente, nas aldeias de Aigra Nova, Aigra Velha, Comareira e Pena. Na tabela que se segue, pode-se conhecer, resumidamente, o projeto de empreendedorismo social contribuidor para o desenvolvimento local e sustentável destas aldeias – Ecomuseu Tradições do Xisto.

**Tabela 14 - Projeto Ecomuseu Tradições do Xisto**

| <b>PROJETO Ecomuseu Tradições do Xisto</b>   |   |
|--|---|
| <p>Espaço com valor etnográfico, de tradições e de atividades e ofícios rurais, transformados em núcleos interpretativos onde os participantes interagem com a população local (moinhos, fornos, alambiques, palheiros, capris, eiras, etc.) nas quatro Aldeias de Xisto de Góis, tendo o seu Núcleo-sede na Aigra Nova – porta de entrada para as Aldeias do Xisto de Góis.</p> |   |
| <b>Iniciativa</b>  | <b>Designação</b>   |
| Núcleo da maternidade de árvores (Aigra Nova)  | Núcleo de educação ambiental e viveiro de espécies arbóreas e arbustivas autóctones. O destino destes milhares de espécies é o repovoamento na Rede Natura 2000 na Serra da Lousã. É possível apadrinhar uma árvore e contribuir para a reflorestação autóctone.  |
| Núcleo de interpretação ambiental (Aigra Nova)   | Núcleo da rede natura 2000 da Serra da Lousã, espaço de interpretação da fauna, flora, geologia e clima deste espaço natural, com os nossos anfitriões (Lontra e Veado) e os painéis temáticos dos fósseis marinhos de cruzianas, da presença dos veados e das espécies mais representativas: salamandra lusitânica, falcão peregrino, azereiros e azevinhos. |
| Núcleo asinino das aldeias do xisto (Aigra Nova)   | Um curral tradicional com burros mirandeses onde é possível fazer passeios guiados pela serra envolvente.   |
| Núcleo da Coirela das Agostinhas   | É uma horta tradicional que permite a visita sob o ponto de vista pedagógico. Este núcleo destina-se à prática da agricultura ancestral biológica. É possível participar ou assistir às sementeiras e apanha da batata, semear o milho, plantar couves, semear e apanhar os feijões, entre outras.  |
| Núcleo do Forno e Alambique da Família Claro   | Espaço biutilitário e destina-se ao uso da referida família. A história do forno e a sua construção perdem-se no tempo, mas hoje é possível assistir ao fabrico da broa de milho e da aguardente neste espaço fantástico carregado de tradições e histórias.  |
| <b>Programas/atividades</b>  |   |
| Atelier da broa e do queijo  |   |
| Atelier do doce da urze  |   |
| Atelier da castanha pilada e magusto   |   |
| Atelier da descamisada e abraço  |   |
| Manjar na aldeia   |   |
| Brama dos veados   |   |
| Caminhada interpretativa da Ribeira do Mouro   |   |
| Alojamento na nossa Casa de Campo da Comareira   |   |

Fonte: elaborado pela autora com base na informação recolhida

### **4.3.3 Associação PINHAIS DE ZÊZERE**

A associação Pinhais do Zêzere é uma associação privada sem fins lucrativos, constituída em 2004, coordena e orienta projetos de desenvolvimento socioeconómico direcionados para a comunidade existente na sua área de atuação e promove diversos eventos para a integração e divulgação de valores regionais.

Na entrevista foi difícil a identificação de um projeto de empreendedorismo social por parte do entrevistado e como tal, seguidamente, apresentar-se-á as iniciativas exemplificadas como projetos de empreendedorismo social e de desenvolvimento local e sustentável.

**Tabela 15 - Iniciativas PINHAIS DO ZÊZERE**

| PROJETO   | DESIGNAÇÃO  |
|---|---|
| Curso de Produção de Compotas e Licores   | Em termos gerais, o projeto tinha como grandes linhas de ação apoiar e acompanhar iniciativas que promovessem a qualificação e/ou requalificação deste tipo de público, com maiores dificuldades de integração laboral.<br>Apoio ao nível da produção agro-alimentar e ambiental;<br>Apoio ao nível da transformação / valorização dos produtos agro-alimentares e ambientais;<br>Fonte complementar de rendimentos.  |
| Curso de Cozinheiras Ajudantes  |   |
| Recuperação e Valorização do Património, da Paisagem e dos Núcleos Populacionais em Meio Rural: aldeias de Mega em Pedrógão Grande, Foz de Alge em Figueiró dos Vinhos, Janeiro de Baixo em Pampilhosa da Serra e Pera em Castanheira de Pera |   |
| Programa Emprego-Inserção   | Apoiar a inserção profissional de desempregados beneficiários de subsídio de desemprego, exercendo um trabalho socialmente necessário, na realização de atividades que satisfaçam necessidades sociais ou coletivas temporárias, a nível local ou regional, muito embora não visem a ocupação de postos de trabalho.  |
| Programa Emprego-Inserção +   | Apoiar a inserção profissional de desempregados beneficiários do Rendimento Social de Inserção, através da realização de atividades socialmente úteis (limpeza e conservação dos espaços públicos, vigilância de crianças, proteção civil, etc.), fomentando a proximidade destes ao mercado de trabalho, durante um período de 12 meses.   |
| PACA – Programa de Aquisição de Competências de Animação  | Ação integrada que visa o estímulo à economia local através da criação de mecanismos de incentivo ao investimento e de animação e apoio às microempresas e empresários, que perspetivem o seu desenvolvimento e consolidação, numa construção comum de uma cultura empresarial dinâmica e competitiva.  |
| Apoio Implementação PRODER  | Programa de Desenvolvimento Rural, no âmbito do sub-programa 3: Apoio na implementação e execução do Programa de Desenvolvimento Rural, em cooperação com a entidade gestora, a Dueceira – Associação de Desenvolvimento do Ceira e Dueça.  |
| Marketing Territorial   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produção de material informativo;</li> <li>▪ Produção de material promocional;</li> <li>▪ Participação em feiras locais, regionais e nacionais (BTL) - 2003 - 2012;</li> <li>▪ Sete Concursos Gastronómicos - 2006 - 2012;</li> <li>▪ Dois Passeios “Pedalar pelo Interior – Pinhais do Zêzere” - 2010 – 2011;</li> <li>▪ I Troféu de Carrinhos de Rolamentos – 2013;</li> <li>▪ Implementação do “Passaporte que dá Descontos” – 2011 – 2012;</li> <li>▪ Publicação do Guia Turístico – 2011 – 2012.</li> </ul> |
| Unidade de apoio à elaboração e implementação de atividades com cariz económico, na expectativa do surgimento de novas empresas   | Fomento de microempresas em meio rural; <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Serviços;</li> <li>▪ Indústria de primeira transformação;</li> <li>▪ Indústria agroalimentar;</li> <li>▪ Artesanato;</li> <li>▪ Turismo;</li> <li>▪ Hotelaria e restauração;</li> <li>▪ Concurso de ideias e negócios;</li> <li>▪ Apoio no acesso a fontes de financiamento;</li> <li>▪ Microcrédito.</li> </ul>   |

Fonte: elaborado pela autora com base na informação recolhida

Esta associação, de momento está a desenvolver um projeto em parceria com o Município de Pedrógão Grande que tem por finalidade promover a inclusão social dos cidadãos através de ações que permitam contribuir para o aumento da empregabilidade, para o combate de situações críticas de pobreza em territórios vulneráveis, envelhecidos ou fortemente atingidos por calamidades. Este projeto parte de uma candidatura a um programa de apoio ao desenvolvimento social desenvolvido pela Segurança Social, mais especificamente, Contrato Local de Desenvolvimento Social Mais (CLDS +) e, neste caso específico, destina-se à intervenção familiar e parental.

Para concluir esta análise aos projetos de empreendedorismo social, pode-se destacar a atitude ativa de defesa e conservação do meio ambiente como incentivo ao desenvolvimento e oportunidade estratégica para impulsionar novas iniciativas empreendedoras, nomeadamente, o turismo rural (caso da ADL Lousitânea com a criação da casa de turismo rural na aldeia de Comareira), produção e venda de compotas (caso da ADL Pinhais do Zêzere) e o projeto *“Há Festa na Aldeia”*, da ADL ADRITEM. Estas iniciativas são geradoras de mudanças culturais e de mentalidade, de renda, emprego e tecido empresarial no território, concludentemente, são casos de empreendedorismo social e desenvolvimento local e sustentável. Destaque-se a criação do *Núcleo da Maternidade de Árvores* e de *Interpretação Ambiental*, da associação LOUSITÂNEA que contorna o abandono do ser humano registado nesta aldeia, uma vez que se viu obrigado a sair do seu território dada a impossibilidade de exercer ali atividades que lhe proporcionassem rendimentos imprescindíveis para a sua subsistência. Então, este núcleo torna os recintos abandonados em espaços de habitat garantido para todas as espécies endógenas e ainda para a prática da agricultura ancestral. Esta experiência de desenvolvimento local implementada por esta associação gera fundos complementares para a população e um progresso na consciência social e do trabalho em defesa do meio-ambiente e do espaço ecológico, transformando o ambiente em recurso próprio do território, bem como, lucrativo e alavanca para o seu desenvolvimento.

O projeto *“Há Festa na Aldeia”*, desenvolvido pela ADRITEM é significativo do impulso da convivência, transparência e aprofundamento do envolvimento da comunidade pois há uma necessidade colossal de dar à comunidade a possibilidade de participar na solução dos problemas do território, para o qual é preciso, frequentemente, fortalecer a capacidade, o envolvimento e a influência das organizações locais.

#### **4. Discussão final (sínteses das contribuições teóricas para o empreendedorismo social e desenvolvimento local)**

Para a discussão final dos resultados desta investigação iremos ter em conta a análise de conteúdo das entrevistas (tabela 16, em apêndice) e as hipóteses de investigação apresentadas na Parte II, ponto 3.1 (página 45).

A análise de conteúdo é uma técnica de análise de comunicações que visa o confronto entre o quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido, de forma a dar-nos conta do que foi narrado e interpretarmos o objeto em estudo, com recurso a um procedimento sistemático e objetivo de descrição do conteúdo das mensagens, por meio de indicadores que permitem a inferência de novos conhecimentos. (Guerra, 2006)

Neste sentido, foi criada uma matriz de análise de conteúdo das entrevistas (tabela 16) com o fim de relacionar os dados obtidos com as hipóteses de investigação.

Assim, do discurso dos entrevistados constatámos que diferentes modalidades de financiamento e diferentes modalidades de empreendedorismo local num processo de desenvolvimento sustentável relacionam-se pois as ADL não são limitadas nas suas modalidades de financiamento, ou seja, têm mais do que uma modalidade de financiamento que contribui para os projetos de empreendedorismo local, e estes por sua vez contribuem para o desenvolvimento sustentável do território. Nesta lógica, veja-se que as três associações tentam criar fontes de rendimentos advindas das ações dos seus projetos. No caso particular, da associação PINHAIS DO ZÊZERE denota-se uma preocupação em promover o desenvolvimento sustentável do seu território, mas sempre de um ponto de vista empresarial, traduzido em empreendedorismo de negócio. Desta forma, a hipótese de investigação Nula 1 (H0) – *Não se verificou nenhuma relação entre as diferentes modalidades de financiamento e as diferentes modalidades de empreendedorismo local no desenvolvimento sustentável* - e a hipótese de investigação 6 (H5) – *A ausência de recursos financeiros inibe a capacidade de produção de um empreendedor social, enquadrado na respetiva associação de desenvolvimento local* - não se verificam pois as entrevistas demonstraram que para as associações gerarem recursos necessários e conseguirem sustentabilidade dos processos de desenvolvimento local, as mesmas devem contar com um planeamento estratégico participativo que priorize projetos a curto, medio e longo prazo, bem como, um diagnóstico da capacidade das suas próprias instituições, nunca desprezando as possíveis parcerias pois são essenciais para a existência de um desenvolvimento local e sustentado e, é a partir das parcerias que surgem outras modalidades de financiamento.

Relativamente, à hipótese de investigação nula 2 (H01), pode-se afirmar que as competências organizativas e produtivas das associações de desenvolvimento local se relacionam com a

capacidade de sustentabilidade de projetos de empreendedorismo social pois as associações possuem um planeamento estratégico, missão e visão que apontam, exatamente, para a construção de um território sustentável por meio dos projetos de empreendedorismo social implementados que contribuem para o desenvolvimento local. O planeamento estratégico de cada projeto é variável, contudo transporta consigo um elemento indissociável de qualquer processo de desenvolvimento local: a participação cidadã pois como vimos nenhum dos territórios se pode desenvolver sem a vontade dos seus habitantes. Para a constatação da veracidade desta hipótese veja-se a tabela 10 – *Caracterização das Associações*. As competências organizativas e produtivas permitem, igualmente, a criação de alternativas à sustentabilidade das próprias associações e dos projetos. Para tal, é imprescindível o perfil de empreendedor social (analisado no ponto 2.1 – Parte I), do qual destacamos as seguintes características: ambição para metas sociais, liderança, criação de valor social, ousadia e ser visionário.

A hipótese de investigação nula 3 (H02) – *não se verificou nenhuma relação entre as diferentes capacidades de articulação, comunicação, mobilização e participação das comunidades da associação de desenvolvimento local no impacto e sustentabilidade dos projetos de empreendedorismo local* - é falsa pois ficou muito evidente a relação acentuada entre estes aspetos. Para a averiguação desta hipótese os entrevistados foram inquiridos sobre os benefícios para a população de um projeto de empreendedorismo e desenvolvimento local e aspetos preponderantes para a sua sustentabilidade. Segundo a análise de conteúdo das entrevistas e conversas informais com os entrevistados é evidente a relação bilateral entre os itens apontados na hipótese pois os aspetos preponderantes para a sustentabilidade de projetos de desenvolvimento local foram facilmente identificados, por exemplo, podemos referir a associação LOUSITÂNEA, cuja entrevistada afirma que uma das chaves do êxito do desenvolvimento local é um forte sentido de identidade vinculado à terra, à herança, as atrações e à singularidade do local. O orgulho da comunidade e da localidade é elemento essencial para o êxito tanto social como económico pois as localidades com identidade forte podem identificar melhor o que há de específico e interagir mais eficazmente com o mundo para além do seu próprio território. Neste contexto, é importante que se refira que são estas associações que formam a base social essencial para que o desenvolvimento local tenha impacto e alcance algum grau de sustentabilidade. As ações e iniciativas destas associações e a sua capacidade eficaz de autoajuda devem acompanhar o processo de desenvolvimento local pois são elas que comunicam os interesses e as inquietações dos habitantes, sem cujo apoio e participação os esforços de desenvolvimento se tornariam instáveis e/ou não alcançavam os objetivos.

No seguimento do supramencionado confirma-se a hipótese de investigação 4 (H3) - *A capacidade de sustentabilidade de projetos de empreendedorismo social, depende das competências organizativas e produtivas da associação de desenvolvimento local e da sua capacidade de articulação com a comunidade envolvente.* Cada associação e projeto referido apresentam as suas particularidades para a promoção do desenvolvimento local, no entanto a todas é comum a preocupação do financiamento ou a autossustentabilidade da associação para a qual os apoios comunitários desempenham um papel primordial no desenvolvimento local, no entanto a maior parte dos recursos e esforços deverá vir de dentro da comunidade, pois o desenvolvimento local é um esforço, essencialmente, endógeno que deve ser mantido e promovido pelos territórios e pela criação de riqueza. O desenvolvimento local, por intermédio das associações locais, nas localidades analisadas depende de uma grande quantidade de apoios externos e esta situação deveria ser alterada pois os territórios precisam de utilizar recursos locais, uma vez que as melhores soluções nascem dentro da comunidade e representam o esforço das pessoas locais para criar ou adaptar métodos, tecnologias e procedimentos adequados, para dar lugar a um maior grau de autoestima e orgulho local, veja-se o projeto *“Há Festa na Aldeia”* da ADL Lousitânea.

Consequentemente, verificámos que a participação coletiva da população local no projeto de desenvolvimento local é um fator facilitador da sua sustentabilidade (hipótese de investigação 7) porque as estratégias de desenvolvimento estão assentes num planeamento estratégico que visam a participação cidadã, cuja importância reside no facto de que nenhum território se pode desenvolver sem a vontade dos seus habitantes, pois é através desta vontade, e naturalmente, do seu empenho que as estratégias de desenvolvimento são potenciadas. No entanto, há ferramentas que poderão ajudar o potenciamento da participação cidadã, especificamente, ações de formação, informação, motivação e sensibilização que estão incluídas em todos os projetos das associações acima referidas, mais propriamente, na associação ADRITEM.

A hipótese de investigação 5 (H4) – *a avaliação dos projetos de empreendedorismo permite gerar informações referentes às mudanças e impacto provocadas pela intervenção desenvolvida, contribuindo para a sua sustentabilidade* – esta hipótese confirma-se, no entanto é de referir que as associações estudadas poucos elementos têm sobre a avaliação de resultados dos projetos implementados. No caso, da associação Pinhais do Zêzere esta possui indicadores dos resultados atingidos, porém este processo de avaliação incidente nas várias fases de um projeto é muito limitado nas associações em causa.

Por fim, a hipótese de investigação 8 (H7) – *o desconhecimento das potencialidades locais por parte dos empreendedores sociais é um elemento bloqueador à sustentabilidade e eficácia do*

*projeto de desenvolvimento local* - foi verificada através de questões sobre o surgimento de cada associação, participação e elementos facilitadores para a implementação de um projeto de empreendedorismo social.

Concluindo: observaram-se algumas diferenças entre as várias instituições e a vários níveis: a ADRITEM demonstrou um nível de organização superior às associações PINHAIS do ZÊZERE e LOUSITÂNEA. Algumas características de planeamento estratégico não foram verificadas e constatou-se o empenho dos empreendedores sociais em criar coletividades e implementar ações de melhoria contínua. Porém, todas elas ainda não apresentam condições de autossustento financeiro, apesar de, no caso da ADRITEM, apresentar um plano de continuidade das ações implementadas no projeto apresentado. Mesmo sem autonomia financeira estas organizações têm permanecido ativas ao longo dos anos, verificando-se e comprovando-se, dessa forma, que a sobrevivência de uma associação não está ligada apenas aos programas operacionais dos quadros comunitários de apoio e que a lógica de sobrevivência destas associações é influenciada por características que são diferentes daquelas com fins lucrativos.

As características destes projetos de desenvolvimento local, dos entrevistados e das associações comprovam a hipótese de investigação (H5) de que a ausência de recursos financeiros **não** inibe a capacidade de produção de um empreendedor social, enquadrado na respetiva associação de desenvolvimento local, ou seja, os empreendedores sociais superam a escassez de recursos financeiros através de ações inovadoras e parcerias estratégicas.

Relativamente, aos destinatários é de referir que, por vezes, é necessário todo um trabalho de conscientização e persuasão em relação aos beneficiários para que colaborem para a mudança da sua realidade, veja-se o caso das associações ADRITEM e LOUSITÂNEA.

Nos casos estudados, confirmaram-se todas as hipóteses de investigação com a exceção da hipótese supracitada.

## **5. Conclusões em relação aos objetivos do estudo**

O objetivo deste trabalho era analisar como é que os empreendedores sociais constroem e mantêm a sustentabilidade dos seus projetos. Para tal, foi importante encontrar características dos empreendedores sociais através da revisão da literatura realizada na primeira fase do estudo e relacioná-las com a forma das associações intervenientes conceberem e concretizarem o seu projeto e, conseqüentemente a sua missão.

Antes de procedermos às conclusões do estudo, interessa recordar os objetivos específicos delineados para a presente investigação:

- i. Analisar os programas inovadores de empreendedorismo social e as suas contribuições para o desenvolvimento local sustentado;
- ii. Compreender as particularidades dos diferentes projetos na promoção do desenvolvimento local sustentável;
- iii. Identificar elementos facilitadores e elementos bloqueadores de sustentabilidade dos projetos de desenvolvimento local.

Relativamente ao primeiro objetivo ficou claro que através de programas comunitários, a maior contribuição que os projetos de empreendedorismo social proporcionam a um processo de desenvolvimento local sustentado é a melhoria da qualidade de vida das populações, uma vez que estes projetos proporciona-lhes autorrealização, satisfação pessoal, reconhecimento, valorização e, por vezes contacto intergeracional. Todos estes aspetos devido ao facto das atividades associadas a cada projeto permitirem criar fontes de rendimento, com base na preservação da identidade e características rurais, promovendo e/ou valorizando o património. Outro contributo a salientar é a divulgação que estes projetos transferem às localidades, uma vez que através das iniciativas implementadas estimulam a visita de turistas, desportistas, visitas de estudo, excursões, etc., ao local e, dessa forma, é possível levar aquele território mais além, algumas vezes além-fronteiras.

Conclui-se que os programas inovadores de empreendedorismo social contribuem para o desenvolvimento local sustentado se a eles estiver associada uma abordagem/estratégia integrada pois desenvolvimento local é um processo e não é um fim em si mesmo; trata-se de um esforço contínuo por parte dos habitantes de uma localidade no sentido de identificar problemas e aspirações, criar e formular estratégias para abordá-los, implementar esses planos e avaliar os resultados.

Quanto ao segundo objetivo, cada projeto referido apresenta as suas particularidades para a promoção do desenvolvimento local sustentável, mas não são indissociáveis umas das outras. As parcerias são um elemento e uma particularidade indispensável a um projeto desta natureza pois através delas surgem possibilidades de cooperação e coordenação com organizações da sociedade civil e empresas privadas. Outra particularidade diz respeito aos recursos financeiros e ao capital social, isto é, a capacidade de gerar um desenvolvimento sustentável não está apenas nos recursos financeiros, mas também no capital social e nas capacidades da cidadania. Esta constatação deve-se ao facto do processo de desenvolvimento local ser um diálogo constante entre os habitantes de um território, as associações locais, os grupos comunitários, e outros, que aspiram uma melhor qualidade de vida para todos. Por outro lado, a primeira prioridade de muitos esforços de desenvolvimento local é a criação e a

melhoria das oportunidades de trabalho, por exemplo o caso da associação PINHAIS DO ZÊZERE.

O terceiro objetivo deste estudo remete-nos para os elementos facilitadores e bloqueadores da sustentabilidade dos projetos de empreendedorismo social. Assim, um dos elementos bloqueadores é sem dúvida, o financiamento ou a autossustentabilidade da associação. É, importante, referir que analisando estes três casos e tendo conhecimento da conjuntura atual a ação, execução e viabilidade destes programas é comprometida, muitas vezes, por dificuldades de liquidez e acesso aos fundos dos programas comunitários que afetam a execução dos mesmos, bem como, o desenvolvimento de vários setores. Pode-se dizer que os projetos de empreendedorismo social funcionam como catalisadores do desenvolvimento local e são imprescindíveis para o desenvolvimento sustentável de um território. Logo, para facilitar as transformações do território é necessário construir de forma consciente, participativa e solidária um novo pacto social, para que haja progressos em prol da sustentabilidade, estes devem ter como base ideias e princípios relacionados com a colaboração, cooperação e coordenação.

Assim, e como vimos a realização de ações sob os signos de parceria, solidariedade, interdisciplinariedade, atualmente, constituem o modelo de intervenção que mais contribui para o desenvolvimento local e sustentável. Este tipo de intervenção passa pela implementação de uma estratégia/abordagem integrada, baseando-se, então na criação de parcerias interinstitucionais e nacionais que permitam a troca do saber-fazer, de bens e serviços. Consequentemente, a criação de projetos comuns, transversais e o fomento de parcerias revestem-se de uma importância vital para o processo de desenvolvimento local sustentável, um vez que a estratégia de desenvolvimento adotada consiste em desenhar intervenções para que de uma forma solidária se solucionem problemas locais.

Relativamente, aos dados recolhidos é importante redigir algumas considerações sobre a atuação das associações de desenvolvimento local em questão. É de referir que as associações de desenvolvimento local, têm tido a capacidade de associar à gestão local de fundos comunitários a dinamização de processos de animação territorial através da participação cívica dos agentes dos territórios através de parcerias locais, sendo este um elemento indissociável da sua atuação. Desta forma, as estratégias de desenvolvimento local e respetiva construção são concretizadas pelas associações de desenvolvimento local, sempre em parceria, com múltiplas entidades locais que têm permitido que os fundos comunitários se tornem instrumentos de desenvolvimento estratégico de cada território, através, então, de uma ação articulada, que só é possível a nível local.

As estratégias de desenvolvimento estão assentes num planeamento estratégico, que por sua vez, está assente num outro elemento essencial do desenvolvimento local: a participação cidadã, cuja importância reside no facto de que nenhum território se pode desenvolver sem a vontade dos seus habitantes, pois é através desta vontade, e consequentemente, do seu empenho que as estratégias de desenvolvimento são potenciadas. No entanto, há ferramentas que poderão ajudar o potenciamento da participação cidadã, especificamente, ações de formação, informação, motivação e sensibilização que estão incluídas em todos os projetos das associações acima referidas, mais propriamente, na associação ADRITEM, e em todas, no geral.

Tendo em conta, alguns excertos das entrevistas transcritas vimos que o rural se tornou periférico e marginal, no entanto a atuação destas associações veio recuperar algumas das realidades sociais e económicas que o caracterizaram, no passado. Veja-se o caso da ADRITEM com a recriação do magusto. Este tipo de intervenções podem ser consideradas um novo caminho para o futuro destes territórios, pois a sua forma de atuação privilegia a participação das comunidades locais e esse deverá ser o princípio de mobilização de potencialidades e de vontades que permitem aos locais desenhar e integrar uma estratégia de desenvolvimento local. O envelhecimento da população foi um dos aspectos mais focados e nesse sentido o processo de desenvolvimento local exige um esforço constante para encontrar novas formas de atender às necessidades destes cidadãos.

As ações das associações supracitadas trouxeram um novo valor aos territórios em questão, foi claro que todas elas procuram uma abordagem integrada nas suas intervenções, uma vez que a autossustentabilidade é um critério fundamental para o desenvolvimento dos territórios. Nesse sentido, o contacto com cada território e sobretudo com os habitantes permitiu a recolha de contributos para a definição de propostas de atuação que estimulem a promoção dos seus locais. Atividades como o *“Almoço e Jante Connosco”*, promovido pela ADRITEM e a construção do *“Eco-Museu Tradições do Xisto”*, promovido pela LOUSITÂNIA despoletaram processos de participação e de reconhecimento do capital social e por isso, foram, sem dúvida, fundamentais para a criação de espaços organizados de participação-ação.

As três experiências aqui relatadas retratam como o processo de desenvolvimento local possui características que podem determinar a estratégia específica a ser aplicada e, consequentemente as políticas, programas e ações pertinentes a executar, nomeadamente, a sua adaptabilidade ao território em questão, valorizando a intervenção *in loco*, a partir das necessidades específicas e respondendo a problemas concretos.

Para terminar, destacamos que o propósito de melhorar, de forma sustentável, as condições de vida e o bem-estar de comunidades rurais isoladas só pode ser perseguido no âmbito de

estratégias eficazes e adequadas ao Desenvolvimento Local que, para o efeito, terão de ser delineadas e planeadas, promovidas, implementadas e geridas com ampla e intensa participação da própria comunidade. Assim, a participação ativa dos habitantes locais nas dinâmicas dos territórios assume-se como condição para haver Desenvolvimento Local Sustentável. Pode-se afirmar também que as associações, hoje em dia, para garantir a sua sustentabilidade e prosperidade devem elaborar um sistema fiável de financiamento, para além de contarem com a prestação de serviços e fundos públicos.

No geral, as estratégias de desenvolvimento e crescimento local deverão ter por base uma maior política participativa, compreensão das situações e dificuldades locais, necessidades dos indivíduos, particularidades culturais e sociais para que haja mais hipóteses de obter sucesso no desenvolvimento local.

## CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Decorrente do eixo conceitual e metodológicos apresentados até ao momento procedemos à seguinte análise observativa sobre todo o estudo realizado.

Nesta pesquisa verificámos que o *desenvolvimento* é um fenómeno complexo e multidimensional, cuja definição, inicialmente, estava intimamente ligada ao crescimento económico de um país ou região. No entanto, nos anos 70, surgiram abordagens alternativas que estabeleceram relações entre as diferentes dimensões económica, social, cultural, política e ambiental, causando o aparecimento de novos conceitos em torno deste termo, nomeadamente, *desenvolvimento humano*, *desenvolvimento sustentável*, *desenvolvimento local*, *desenvolvimento regional*, *desenvolvimento participativo*, entre outros. Os diferentes contributos para a construção deste conceito estão, por um lado, associados à crescente importância de desenvolvimento de estratégias que visam imputar às pessoas *empowerment*, de forma a torná-las ativas e protagonistas do seu papel na comunidade e da sua própria vida e, por outro lado, associados à promoção do desenvolvimento baseado na produção de bem-estar.

Paralelamente, surgiu um novo fenómeno denominado *empreendedorismo social* em função do crescimento e intervenção do Terceiro Setor, marcado por uma intervenção mais participativa com e para a comunidade.

No epicentro destes acontecimentos surgem várias ações como resposta, entre elas o *empreendedorismo social*, como forma de inovação e tecnologia social. Verificámos que este tipo de empreendedorismo surge da relação entre o crescimento do Terceiro Setor e da redução das fontes de financiamento que levaram organizações não-governamentais e associações sem fins lucrativos a procurarem estratégias de captação de recursos para continuar as suas atividades, pois a sua sustentabilidade financeira encontrava-se em risco. Para tal, os empreendedores sociais surgem como desencadeadores e impulsionadores de mudanças, dotados de características de grande relevância para o sucesso e sustentabilidade dos projetos desta natureza. A sustentabilidade reflete ações e fatores determinantes para que um projeto de empreendedorismo social persista. Essa sustentabilidade relaciona-se com as características dos empreendedores sociais que conceberam, conduziram o próprio projeto e realizaram estudos de viabilidade<sup>24</sup> e sustentabilidade para o mesmo.

---

<sup>24</sup> *Procedimentos analíticos aplicado com o intuito de determinar se um dado projeto é viável social, técnica e financeiramente. As apreciações de viabilidade socorrem-se de uma série de instrumentos, como análises de risco, de sensibilidade, entre outros. (Schiefer, et al., 2007, p. 164)*

Nesta lógica, o propósito desta pesquisa foi analisar as contribuições dos empreendedores sociais para a promoção do desenvolvimento local, cujos resultados demonstraram que existe uma trajetória a ser conquistada pelo empreendedorismo social, sobretudo do que se refere a parcerias estratégicas que financiam projetos sustentáveis. A autossustentabilidade, captação de recursos e a criação de parcerias são aspetos que devem estar plenamente contemplados na estratégia das associações, pois o seu planeamento estratégico deve ser construído e solidificado, de forma a haver uma melhoria contínua dos processos de qualidade dos projetos de desenvolvimento local.

Consideramos que o objetivo desta investigação foi atingido, considerando que a sustentabilidade, nos projetos e associações estudadas foi composta por aspetos relativos às características dos empreendedores, tais como, inovação, liderança, desencadeamento de mudanças, criação de valor social, entre outras e, por fatores que demonstram grande relevância nesse sentido: parcerias estratégicas para a obtenção de recursos físicos e financeiros que permitam a condução de projetos e concretização da missão da associação.

A metodologia utilizada demonstrou-se adequada para a compreensão das diferentes particularidades de cada projeto e da promoção do processo de desenvolvimento local, sendo que a pesquisa bibliográfica foi um meio, método e elemento orientador das variáveis a serem observadas e o estudo comparativo propiciou a analogia dessas variáveis com casos práticos que foram os projetos nomeados pelos entrevistados.

Encerramos esta dissertação com a clareza das suas limitações face à imensidão de possibilidades e aprofundamentos que poderiam ser estabelecidos e em relação à amostra usada para o presente estudo. As principais limitações do estudo dizem respeito aos seus resultados pois dado que foi uma investigação baseada numa amostragem não probabilística os resultados não permitem generalizações à população em estudo e não foi possível explorar outras organizações que comportam iguais ou semelhantes elementos para análise. Deixa-se portanto este tema em aberto para futuras investigações de carácter mais abrangente, no qual, futuramente, se pode explorar a dimensão política e económica do processo de desenvolvimento local sustentável, uma vez que nesta investigação tal não foi possível.

Para terminar, importa elucidar que os responsáveis e intervenientes destas associações entrevistadas são um exemplo de pessoas empreendedoras que não se conformam e não se acomodam às desigualdades e desfasamento do seu território, primam pela inovação social, criação de valor social, impacto social e melhoria da qualidade de vida das populações locais, contribuindo para a emancipação social, desenvolvimento humano e desenvolvimento local. Estas associações disseminam e ampliam a prática do empreendedorismo social na sua zona geográfica, apesar das dificuldades em estabelecer parcerias, obter espaços de atuação e

atingir a sustentabilidade. Como associações empreendedoras sociais encaram estas dificuldades como um desafio no dia-a-dia. Foram também exploradas questões relacionadas com as redes económicas e sociais. Uma das principais prerrogativas do desenvolvimento sustentável é precisamente a existência de elevada cooperação e interação entre todos os atores. De facto, só é possível criar sustentabilidade mediante movimentos sinérgicos entre os vários atores envolvidos. O desenvolvimento sustentável implica um trabalho em rede, ou seja, deve existir uma participação, envolvimento e coresponsabilização de todos os parceiros locais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, M. (2007). *A participación, Metodologia e prática*. Madrid: Editorial Popular
- Amaro, R. (1999). *Análise das Necessidades e das Potencialidades da Freguesia de Santa Marinha (Concelho de Vila Nova de Gaia) numa perspetiva de Criação de Emprego e de Desenvolvimento Local*. Lisboa: PROACT e S. A. E./ISCTE
- Amaro, R. (2003). *Desenvolvimento – Um conceito ultrapassado ou em renovação? Da teoria à prática e da prática à teoria*. *Cadernos de Estudos Africanos*, 4, Janeiro/Julho, 37-70
- Amaro, R. (2004). *A animar nos caminhos e desafios do desenvolvimento local em Portugal*. In *Contributo para a história do desenvolvimento local em Portugal*. Vialonga: Animar, pp. 80-81
- Ander-Egg, E. (2007). *Introducion a la planificación estratégica*. Buenos Aires-México: Lumen Humanitas
- André, I., Abreu, A. (2006). *Dimensões e espaços da inovação social*. (XLI, v. 41, nº 81, pp. 121-141) *Finisterra, Revista Portuguesa de Geografia*
- Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey & Company. (2001). *Empreendimento Sociais Sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais*. Peironópolis, São Paulo
- Buarque, S. (1999). *Metodologia de Planeamento do Desenvolvimento Local e Municipal Sustentável*. Projeto de Cooperação Técnica. INCRA/IICA, Brasília.
- Cantillon, R. (2010). [1755]. *Um Ensaio sobre Teoria Económica*. Auburn, Alabama: Von Ludwig Mises Institute. [http://mises.org/books/Essay\\_on\\_economic\\_theory\\_cantillon.pdf](http://mises.org/books/Essay_on_economic_theory_cantillon.pdf)
- Cohen, E.; Franco, R. (2008). *Avaliação de Projectos Sociais (8ª ed.)*. Vozes.
- Davis, T. (2008). *What is sustainable development?* Acesso a 10 de Janeiro de 2014, disponível em <http://www.menominee.edu/sdi/whatis.htm>
- Dees, J. (2001) *O Significado do Empreendedorismo Social*, tradução de *The Meaning of Social Entrepreneurship*, Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, The Fuqua School of Business, Duke University, disponível em <http://www4.fe.uc.pt/cec/significadempreendedor.pdf>, consultado em 4/12/2012
- Dess, J.G.; Emerson, J.; (2002). *Strategic tools for social entrepreneurs: enhancing the performance of your enterprising non-profit*. New York: John Willy & Sons
- Domenech, S. (1 de Maio de 2013). *La Teoría de los Lugares Centrales en el siglo XXI*. Acesso em 15 de Outubro de 2013, disponível em <http://www.webquest.es/wq/educacion-secundaria-obligatoria-eso/la-teoria-de-los-lugares-centrales-en-el-siglo-xxi>
- Drucker, P. F. (2005). *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. Malferrari, C. (trad.) São Paulo: Pioneira
- Elkington, J.; Hartigan, P. (2008). *The power of unreasonable people. How social entrepreneurs create markets that change the world*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press
- Ferreira, S., (2005). *O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal*. Oficina do CES, disponível em <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/223/223.pdf>, consultado em 11/01/2013
- Figueiredo, A.M. (2002). *As políticas e o planeamento do desenvolvimento regional*. E: Costa, J. S. (coord.), *Compendio da Economia Regional*, Associação portuguesa para o Desenvolvimento Regional, Coimbra

- Fragoso, A. (2005). *Contributos para o debate teórico sobre o desenvolvimento local: um ensaio baseado em experiência investigativas*. *Revista Lusófona de Educação*, 5, 63-83
- Friedmann, J. (1996). *Empowerment: uma política de desenvolvimento alternativo*. Oeiras: Celta Editora
- Friedmann, J. (1998). *Empowerment*. Oeiras: Celta
- Guerra, I. (2002). *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia de Ação – O planeamento em Ciências Sociais*. Estoril: Principia Editora
- Guerra, I. (2006). *Participação e Ação Coletiva. Interesses, Conflitos e Consensos*. Lisboa: Principia Editora
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e Formas de Uso*. Estoril: Principia Editora
- Henriques, J. M. (1990). *Municípios e desenvolvimento – caminhos possíveis*. Lisboa: Escher
- Jeanet, T. (2002). *A Economia Social Europeia: em tudo a democracia*. Edições Poseidon, Albufeira
- Levinson, A. (1984). *Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization*. *Academy, Management review*
- Medeiros, E. (2005). *A Coesão Territorial nas NUTS III de Fronteira de Portugal Continental. A Iniciativa INTERREG-A e o Desenvolvimento Regional – o caso da NUT III do Alentejo Central*. Tese de Mestrado em Estudos Urbanos. Universidade de Lisboa. [http://ww3.fl.ul.pt/pessoais/Eduardo\\_Medeiros/docs/PUB\\_TES\\_MES\\_A\\_coes%C3%A3o\\_territorial.pdf](http://ww3.fl.ul.pt/pessoais/Eduardo_Medeiros/docs/PUB_TES_MES_A_coes%C3%A3o_territorial.pdf) [2005]
- Melo, A. (1999). *O local como polo de Resistência ao totalitarismo economicista (ou A necessidade de uma nova política)*. In Xoán Bouzada (ed.), *O Desenvolvimento Comunitario Local: Un reto da sociedade civil*. Vigo: Editorial Galaxia.
- Melo Neto, F. P. de.; Froes, C. (2002). *Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark
- Ministério do Trabalho e Emprego. (2006). *Projeto de promoção do desenvolvimento local e economia solidária*. Agente de desenvolvimento solidário, caderno de orientações, Brasília
- Monteiro, A. (1996). A avaliação nos projectos de intervenção social: reflexões a partir de uma prática. *Sociologia - Problemas e Práticas*, pp. 137-154
- Oliveira, E. (2004). *Empreendedorismo Social no Brasil: fundamentos e estratégias*. Tese de Pós-graduação, Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, Rio de Janeiro, Brasil
- Paula, J. (2002). *Como atuar na promoção do desenvolvimento local integrado e sustentável*. Brasília: agência de educação para o desenvolvimento
- Perestrelo, M. (2002). *Planeamento estratégico e Avaliação – Metodologias de Análise Prospectiva*. In *Cidades, Comunidades e Territórios*, n.º 4, Lisboa: CET/ISCTE
- Peredo, A. M.; Mclean, M. (2005). *Social entrepreneurship: a critical review of the concept*. [versão eletrónica], *The Journal of World Business*, vol. 41, pp.56-65. 2005.
- PNUD Brasil (2012), *Desenvolvimento Humano e IDH*. Acesso a 21 de Setembro de 2013, disponível em <http://www.pnud.org.br/IDH/DH.aspx>
- Rodrigues, W. (2005). *Planeamento e Governança Territorial – Uma Reflexão Sociológica a Partir do terreno*. In *Cidades, Comunidades e Territórios*, n.º 10, Lisboa: CET/ISCTE

- Roldão, V. (2010). *Gestão de Projetos. Abordagem instrumental ao planeamento, organização e controlo*. Lisboa: Monitor, 3ª edição
- Sarkar, S. (2007). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora
- Schumpeter, J. (1961). [1942]. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultural
- Silva, M. (1962). *Desenvolvimento Comunitário: uma técnica de progresso social*. Lisboa: AIP
- Silva, M. (1963). *Fases de um processo de desenvolvimento comunitário*. *Análise Social*. I (4), 538-558
- Tapia, J. (2005). *Desenvolvimento Local, Concertação Social e Governança: a experiência dos pactos territoriais na Itália*. São Paulo em perspectiva, v. 19, nº1, p. 132-139, Janeiro/Março
- Simon, D. (2003). *Dilemmas of Development and the environment in a globalizing world: theory, policy and praxis*. *Progress in Development Studies*, 3 (1), 5-41
- Stohr, W. (1981). *Development from Below: The Bottom-Up and Periphery-Inward Development Paradigm*. In W. Stöhr & D. Taylor (Org.), *Development from Above or Below? The Dialectics of Regional Planning in Developing Countries*. Chichester, John Wiley and Sons, p. 39-72
- Stöhr, W. (1990). *Global Challenge and Local Response; Initiatives for Economic Regeneration in Contemporary Europe*. New York: The United Nations University
- Schiefer, U., Teixeira, P., Monteiro, S., Rodrigues, C. (coord.). (2006) *Manual de Facilitação para a Gestão de Eventos e Processos Participativos*. S. João do Estoril, Príncipeia
- Schiefer, U; Bal-Dobel, L. ; Batista, A.; Dobel, R. ; Nogueira, J.; Teixeira, P. (2007). *MAPA - Manual de Planeamento e Avaliação de Projectos*, Oeiras, Príncipeia
- Veiga, F. (2005). *Território e Desenvolvimento Local*. Oeiras: Celta Editora
- Veiga, J. (2005). *Desenvolvimento Sustentável: o desafio do séc XXI*. Rio de Janeiro: Garamond
- Vieira, R.; Gauthier, F. (2000). *Introdução ao Empreendedorismo Social*. Anais. II Encontro Nacional do Empreendedor

## CAPÍTULO V – Apêndices

### Apêndice nº 1 – Pedido de colaboração em tese de mestrado<sup>25</sup>

Exms. Senhores,

no âmbito do Curso de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, estou a desenvolver o meu trabalho de investigação para a elaboração da dissertação *“Incentivos Sociais ao Empreendedorismo Social - Avaliação e Sustentabilidade de Projetos de Intervenção Social-Local”*,

O estudo consiste na realização de um estudo comparativo de várias associações que se enquadram dentro da temática do empreendedorismo social, cujo objetivo geral é a análise de projetos de desenvolvimento local sustentado, na zona Centro de Portugal Continental, tendo por base o empreendedorismo social e promovidos por associações de desenvolvimento local. Por meio desta abordagem, o problema de investigação refere-se à seguinte questão: *“como é que as associações locais de desenvolvimento, através da obtenção de fundos estruturais de apoio, contribuem para o desenvolvimento local sustentável por meio da implementação de projetos de empreendedorismo social?”*. Assim, a pesquisa espera identificar e documentar respostas a várias questões, nomeadamente, quais os aspectos preponderantes para a construção da sustentabilidade de um projeto, quais os problemas mais comuns enfrentados pelos empreendedores sociais, importância dos processos de avaliação para a sustentabilidade dos projetos, entre outros aspectos.

Perante o supracitado venho por este meio solicitar autorização para a realização do estudo, que consistirá numa entrevista com o (a) responsável da instituição e conhecimento de projetos aprovados ou financiados por fundos nacionais e/ou europeus, bem como, entrevista/questionário ao técnico (a) responsável pelo projeto de desenvolvimento local.

As informações recolhidas terão um fim, estritamente, académico, comprometendo-me, em manter o sigilo em relação às mesmas, e em caso de publicação dos resultados da pesquisa em qualquer meio, não o farei sem o prévio consentimento da instituição.

Caso esteja de acordo, por favor confirme através deste e-mail.

Agradeço a colaboração.

Apresento os meus melhores cumprimentos.

Inês C. Rigueiro

---

<sup>25</sup> Em simultâneo com este pedido de colaboração, em caso de necessidade havia uma declaração informativa e comprovativa da realização deste estudo, emitida pela coordenadora deste Curso de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, para o surgimento de quaisquer dúvidas.

## Apêndice nº 2 – Guião de Entrevista

1. Funcionários efetivos, áreas de conhecimento dos profissionais, voluntários;
2. À data da entrevista, caso não se possua informação sobre os seguintes aspetos, abordá-los: missão, visão, objetivos, âmbito geográfico, atuação, planeamento estratégico e perfil da organização;
3. Quais as maiores preocupações desta organização? Gestão de pessoal, captação de recursos, gestão de qualidade, insatisfação interna e externa, etc.;
4. Na sua opinião, aplica os métodos, técnicas e princípios do empreendedorismo social?
5. Pedir um/dois projetos de empreendedorismo social, que tenha sido financiado e caracterizá-lo:
  - Nome;
  - Ano de criação do projeto;
  - Como surgiu a ideia de criação deste projeto? (tentar perceber quais as motivações e de que tipo são; se o impulsionador é um empreendedor social e qual o seu papel, qual a relação prévia do empreendedor com o grupo ou comunidade? Tipo de financiamento);
6. Quais os recursos existentes – financeiros, físicos, parcerias, etc.?
7. Razões que o levam a implementar o projeto:
8. Perceber se existia algum diagnóstico social realizado;
9. Descrever o projeto
10. Todas as propostas previstas foram implementadas? Se não, porquê?
11. Quais as principais dificuldades enfrentadas na implementação do projeto/atividades?
12. Quais foram os elementos facilitadores encontrados na implementação do projeto/atividades?
13. Houve outras atividades/projetos, programas, etc. de Empreendedorismo Social não previstas implementadas? Estes elementos contribuíram para o desenvolvimento local?
14. Qual a importância das atividades implementadas não previstas e respetivos benefícios para a comunidade destinatária.
15. Quais os benefícios para a melhoria da qualidade de vida da população destinatária?
16. Como foi a aceitação da comunidade ao projeto? Houve adesão imediata ou resistência?
17. Como avalia a contribuição deste projeto para o desenvolvimento local?
18. Quais os resultados já identificados que proporcionaram melhoria da qualidade de vida dos cidadãos das comunidades locais, a partir dos planos, programas, atividades, projetos e ações implementadas por esta associação? Tentar perceber a inovação.

19. Como foi o envolvimento das coletividades locais/parcerias/população no projeto?
20. Como caracteriza a população q participou no projeto? (são mais do meio rural ou urbano, em termos de formação, em termos de intervenção concreta no projeto);
21. É meramente participante a população ou tem algum poder de decisão no projeto;
22. Apesar da abertura de um espaço para participação, existe uma maioria esmagadora da população que não participa. Tem alguma justificação? Como acha q pode ser alterada essa situação?
23. Quais os problemas mais comuns enfrentados pelos empreendedores sociais na condução dos seus projetos?
24. Este projeto terminou no término do financiamento. Se sim. Porquê? Se não, como se desenvolveu.
25. Na sua opinião, quais os aspetos predominantes para a construção da sustentabilidade de um projeto de desenvolvimento local?
26. A instituição já pensou (ou tem) em criar/construir algum tipo de mecanismo ou projeto que garanta a sua sustentabilidade a médio e longo prazo?
27. Para terminar, na sua opinião quais são os elementos chaves para a realização de um projeto sustentável e empreendedor.

## Apêndice nº 3 – Transcrição das Entrevistas

### a. Associação ADRITEM

**Funcionários/voluntários** – a associação foi constituída em 2007 e começou a funcionar em 2009. Com a gestão delegada do subprograma 3 PRODER que é este da dinamização das zonas rurais. Neste quadro comunitário, tivemos uma verba que podemos gerir no apoio ao investimento, a projetos e iniciativas de desenvolvimento local.

Começámos com 3 pessoas: era uma equipa muito pequena a tempo inteiro e com contrato. Entretanto a equipa foi crescendo com os projetos e fomos angariando mais projetos, sempre numa perspetiva/abordagem integrada das áreas em que atuamos; tentar ver de que forma há aqui sinergias e de que forma é que elas concorrem para o mesmo fim e nesse sentido procurámos outras ferramentas no território que apoiassem esse princípio. Nesta altura tenho uma equipa com seis técnicos de desenvolvimento local, eu como coordenadora e mais 6 técnicos; a tempo inteiro como voluntários temos os elementos da direção que são mais 5 pessoas que reúnem, mensalmente, para ver os desígnios da associação e as diretrizes do seu trabalho. Pontualmente, temos voluntários nas ações/atividades que desenvolvemos.

**Naturalmente, a associação foi crescendo e por isso questiono-a sobre as maiores preocupações da associação na atualidade.** Uma preocupação de todas estas instituições na conjuntura atual é mesmo a sua sustentabilidade, percebermos como é que, se no futuro ou se no próximo quadro comunitário não tivermos este inócuo (?) financeiro para gerir, ou projetos que nos possamos candidatar, pois não sabemos como o futuro vai ser, que formas é que temos de nos manter, pelo menos, manter uma equipa desta dimensão para dar resposta aos objetivos que temos para o território. **Isso porque dependem totalmente dos quadros comunitários ainda não têm uma estratégia de sustentabilidade delineada para a instituição?** Totalmente. Estamos agora a beneficiar, também, de um programa que é o Q3 – Beneficiação do Terceiro Setor para tentarmos perceber qual é que pode ser o caminho, ver com este projeto que estamos a beneficiar e com os consultores que estão disponíveis, que formas é que temos para tentar outro tipo de recursos ou receitas. Claro que isso vai obrigar (e é por isso que recorri a este projeto e a esta bolsa de consultores) a alterações na ADRITEM na sua, ao nível do regime de IVA, atividades a que está inscrita nas finanças, há uma reformulação também a esse nível, por isso tem que ser feita passo a passo. Agora nós temos algumas ideias mas que, realmente, têm que ser asseguradas por essas questões legais e de enquadramento. Temos algumas ideias que passam por...nós temos uma competência grande que passa pela avaliação de projetos, elaboração de candidaturas, gestão e acompanhamento destas ações por isso, uma das áreas que eu acho que no futuro e depois de reorganizar esta orgânica ou administrativa da identidade, é podermos ser também uma entidade consultora e de gestão de fundos privados. Nós agora gerimos fundos públicos mas, no futuro, a ideia é gerir também fundos privados. Tenho agora essa proposta para a direção e por ser um bocadinho fora de normal, já há um ano e meio que está em fase de maturação porque também obriga a uma acessoria jurídica, portanto é muita burocracia, mas a proposta é organizar uma bolsa de empresários/empresas que eles próprios emprestem dinheiro para a criação de novas empresas que lhes interesse a eles também, ou seja, em vez de adquirirem serviços lá fora ou a outras empresas mais distantes, poderem adquirir muito próximo da sua empresa aqui serviços, microempresas e terem uma bolsa apoiada por eles. Pronto essa é uma das funções, a outra é como lhe disse, elaboração de estudos de mercado nesta área de

estratégia e organização de empresas, temos esse *know-how*, mas também na produção de iniciativas, atividades e eventos ligados a estas temáticas que nós trabalhamos com muito sucesso que é a da inclusão social, criação do autoemprego. Estas associações de desenvolvimento local, têm uma característica muito específica, estas como a ADRITEM que são os grupos de ação local, que é para além desta abordagem integrada, nós trabalhamos muito próximo com as pessoas, vemos com elas os recursos que temos no território, como os podemos rentabilizar, e elas próprias como é que podem criar o seu emprego e como é que poderão evoluir.

**Ok. Portanto, fazer a abordagem mesmo muito próximo ou até em conjunto com a população. Então, uma vez que recebem muitos apoios comunitários, na sua opinião como é que um programa de incentivo pode contribuir para o desenvolvimento local.** Bom, no Projeto “*Há Festa na Aldeia*”, é um bom exemplo de projeto de empreendedorismo social. Nós fizemos um trabalho com a população, com as freguesias, com as entidades locais, no sentido de os fazer olhar para o que têm e de como é que o podem potenciar e “vender” e como podem obter receitas daí, ou seja, o “*Há Festa na Aldeia*” consiste em as pessoas olharem para a sua aldeia, perceberem que é na valorização da sua identidade e dos produtos rurais que podem ser diferentes e criar uma fonte de riqueza. Para isso temos várias reuniões, criamos grupos de trabalho, temos várias reuniões com a população e com este grupo de trabalho que é a Camara Municipal, Junta de Freguesia e as Associações, para além da população. E levamos também a conhecer projetos de sucesso a esse nível para eles perceberem, porque às vezes só conseguem perceber o que têm na sua aldeia, quando vêm ou conhecem casos semelhantes, para ficarem motivados e perceberem qual o caminho, pois às vezes é mesmo só falta de conhecimento e visão nesse sentido.

**Essas populações estavam isoladas?** Sim, são aldeias desfavorecidas. Na região centro temos Vilarinho de São Roque, em Albergaria-a-Velha, que é uma aldeia distante da sede de concelho, no concelho é a que dista mais da sede de concelho mas está numa freguesia muito grande, com vários lugares. A aldeia já estava bastante descaracterizada, tem ainda muita população jovem, mas que na maioria não tem emprego e não tem visão de futuro, oportunidades de emprego ali. O que é que nós fizemos? Foi ao fim ao cabo capacitá-los de competências para que possam vender a sua aldeia. E quando eu digo vender a aldeia é vender os produtos da aldeia, vender a visita às suas casas, às suas hortas, fazerem almoços e jantares, que nós chamamos “*Almoce e Jante connosco*” que é nas suas casas começarem a criar este espírito hoteleiro, de restauração, de começarem a vender refeições dentro das suas próprias casas, venderem experiências rurais!

**E como surgiu a criação deste projeto?** Este projeto surge primeiro ou é subsequente de uma classificação destas aldeias como aldeias de Portugal. O facto de termos proposto à ATA – Associação de Turismo de Aldeia - a classificação destas aldeias como aldeias de Portugal e a sua integração numa rede, pensámos em termos mais que fazer mais por essas aldeias do que só as promovermos e divulgarmos numa rede porque elas não têm qualquer atividade económica, não têm identidade ou a preservação rural que se pretendia; ainda tinha um longo caminho a percorrer. Esta classificação foi, sem dúvida, uma mais-valia, as populações saberem a que a sua aldeia estava numa rede social que depois integra uma rede europeia de aldeias, entusiasmou-as ou foi o incentivo que nós precisávamos para iniciar o percurso.

**Então o impulsor deste projeto foi...**a ADRITEM que percebeu para além deste título, a aldeia tinha que ter conteúdo e quis criar esse conteúdo com a população desse território, a marca seria uma alavanca para o desenvolvimento da aldeia.

**Essas aldeias já estavam no roteiro das aldeias de Portugal?** Já estavam, foram classificadas porque foi esse o incentivo para o passo seguinte. A marca, hoje em dia, possibilita que elas estejam classificadas por serem tradicionais com atividade agrícola e património cultural mas nós depois considerámos que eram insuficientes só essas características, não tornava apelativa, relativamente, a outras aldeias da rede que tem alojamento turístico e restauração.

**Então que tipo de financiamento houve para esse projeto?** O financiamento é todo imaterial, claro que é conjugado com outros apoios. Nós, como lhe disse logo de início, a nossa abordagem é integrada e tentamos perceber como podemos complementar todas as nossas intervenções e então quando propusemos a classificação das aldeias com a marca “*Aldeias de Portugal*”, essas aldeias passaram a beneficiar, nos concursos que nós promovemos, de um critério de valorização por estarem na aldeia, ou seja, as pessoas que se candidatavam tinham a aldeia em vias de classificação ou tinham a aldeia classificada como aldeia de Portugal, as pessoas dessas aldeias tinham pontos acrescidos, relativamente, aos outros que não estariam nessa aldeia e isso no caso de Vilarinho de São Roque, levou a que houvesse um investimento da Câmara numa antiga escola primária, em que nesse investimento material... bom o que quero dizer é o projeto “*Há Festa na Aldeia*” é um projeto imaterial mas ele alavanca uma série de coisas com outras aldeias de Portugal mas que se complementa com este, onde nós podemos diretamente investir, a ADRITEM. Então por concurso, a Câmara Municipal candidatou-se à reabilitação da escola primária da aldeia para o centro de animação e interpretação ambiental, promovemos também a criação de uma associação, por isso aí o empreendedorismo social, esta será uma empresa social, uma associação que é AVILAR que está responsável por dinamizar a aldeia, uma associação de várias pessoas da aldeia, que se juntaram, é muito recente, que nasce com o projeto e que tem a responsabilidade de revitalizar as tradições, de promover atividades na aldeia para o desenvolvimento do lugar.

**Mas a sustentabilidade dessa nova associação vem das atividades que vão fazer?** Pois, mas também se candidatou, apoiada pela Câmara, vai fazer a dinamização desta escola primária, das várias atividades da escola primária porque são as pessoas que estão lá no lugar. **Então associação nunca é independente do resto, tem sempre algum apoio.** Elas como entidades são independentes mas nós, todos, só funcionamos em parceria, a estratégia de desenvolvimento destes projetos é sempre em parceria, nós com a Câmara, com a junta de freguesia, e entretanto surge esta associação para nos dar resposta lá, a nível local, e porque percebeu que havia aqui interesse e havia possibilidades de angariar fundos para a aldeia através da associação, não só fundos comunitários mas também através das receitas das atividades que se podem lá fazer.

**Já havia algum diagnóstico social dessas aldeias?** Nós fizemos aquando da candidatura à marca Aldeias de Portugal; fizemos um plano de intervenção para a aldeia, com base no diagnóstico social.

**Quais são os principais recursos para intervirem?** As pessoas conseguem os próprios recursos através do projeto, porque este projeto “*Há Festa na Aldeia*”, tem várias vertentes e uma delas foi a capacitação/qualificação das pessoas/habitantes, no sentido de identificarem os produtos da terra e os produtos que têm tradicionais, que têm ligados ao artesanato, pudessem vender e então ensinámos a identificar as compotas, o mel, o artesanato em madeira, tudo o que seja

ligado aos materiais, ofícios e artes tradicionais daquele local; identificámos e ensinámos-las a vender, falando de uma forma mais apelativa, mais associada às características tradicionais, pronto, houve essa forma de capacitar as pessoas, como houve também esse desafio a que se organizassem e que as famílias abrissem as suas portas para o “*Almoce e Jante Connosco*”. Nós temos aferido, agora de um relatório também, as receitas nestas atividades, no “*Almoce e Jante Connosco*”, no aluguer das suas casas para as pessoas lá ficarem, pois eles não têm qualquer atividade económica, fizeram estas... **Foi com este projeto que começou a movimentar a aldeia.** Economicamente, de forma informal, ainda neste primeiro passo são atividades económicas informais, começaram a criar receitas, vendendo os seus produtos, porque nós depois temos o evento, evento âncora, onde elas depois podem apresentar o seu artesanato, onde têm animação, onde venderam os seus produtos e pronto foi também uma forma de fonte de receita.

**Os empreendedores foram então os habitantes destas aldeias. Quais foram as principais dificuldades deste projeto?** Ainda vão existindo porque é um projeto que tem continuidade, mas é difícil convencer o caminho a seguir, faze-las entender que temos comungar todos num objetivo comum pra que a aldeia tenha sucesso, seja na recuperação das suas casas... Nesta por acaso, na região centro, correu muito bem, noutras não terá sido tão fácil convencer a população deste projeto, desta iniciativa e de que nós o único objetivo que temos é apenas a promoção do desenvolvimento local, e não outro, às vezes somos confundidos com ambições políticas ou partidárias, e isso torna difícil a nossa atuação no terreno porque as pessoas pensam que nós temos outro objetivo.

**Quer dizer que houve alguma resistência à implementação do projeto.** Nesta aldeia por acaso não houve, mas no geral sim. 50/50 pelo menos, algumas das pessoas não se sentem capazes, dizem “isso para os mais novos”, “não é para o meu tempo”. **Pelo que eu percebi havia jantares e almoços dentro das próprias casas, e se calhar colocar pessoas estranhas na própria casa...** Isso foi engraçado, nem toda a gente aderiu, e sim houve algumas aldeias em que foi mais difícil convencer as pessoas. Mas esta aldeia de Vilarinho de São Roque é um exemplo para nós. Nós tivemos 4 casas, pelo menos, a abrir as suas portas para isso, e depois tivemos mais uma a disponibilizar a sua para dormidas. **Quantos habitantes tem a aldeia?** 60. **População, maioritariamente, rural?** Temos 5 aldeias mas só uma é que está na região centro. Sim, na sua grande maioria a população já tem uma idade avançada, vive, maioritariamente, da reforma, ou são domésticas e vive do que a agricultura lhes dá, pronto são as principais receitas. **Maior parte da população é participativa ou não?** Sim, é.

**Ao elaborarem um projeto têm um plano de ação e a questão agora tem a ver com as atividades que colocam em prática. Foi sempre cumprido? Houve algo que não tenha sido implementado, porquê?** Este projeto a ambição que tinha, tinha algumas linhas de orientação no sentido de criarmos identidade nos territórios, de os capacitarmos para originarem receitas, qualificá-los e envolver a população eram os principais eixos. Mas toda a construção das atividades que lá se iriam desenvolver foi feita com o grupo de trabalho, com a própria Câmara, população e Junta. É verdade que nós tínhamos a responsabilidade de os orientar em algum sentido mas as atividades foram surgindo, fomos identificando de acordo com as necessidades. **As previstas todas elas foram implementadas?** Sim todas. Agora já estão a surgir novas ideias, portanto as ideias muito concretas do início do ano vão continuar: identidade, capacitação e envolvimento. Mas agora as atividades são já sequência do que já foi feito, daquele conhecimento que já temos mais real e rigoroso porque, verdadeiramente, só se

conhece a população e aldeia nestes convívios de trabalho, depois de se trabalhar com eles; uma coisa é o diagnóstico, os dados estatísticos e as recolhas que fizemos lá, mas há muita informação que vamos bebendo ao longo do tempo e do trabalho que vamos fazendo até porque as coisas se alteram e são dinâmicas. Então já estamos a definir com eles, o que vamos fazer no futuro, próximas atividades para 2014, o que é que vamos fazer ao nível da qualificação.

**Esse projeto aldeias de Portugal, ele já estava terminado e agora teve continuidade?** Não, ele é um projeto contínuo no tempo. **Não havia um limite para ele portanto...** Todos os nossos projetos, mesmo aqueles que têm um tempo definido em candidatura ou por enquadramento em algum fundo comunitário, têm atividades específicas subjacentes a esse período, mas sendo projetos que vemos que tem interesse na sua continuidade com os recursos da própria associação vamos dando-lhes continuidade. **E através dos tais incentivos que vão recebendo.** Sim, porque vamos recebendo de outros instrumentos e vamos apoiando no mesmo projeto, noutras atividades.

**Em termos de melhoria de qualidade de vida e de desenvolvimento local, em termos concretos, os benefícios já encontrados para a população?** Ao nível da melhoria da qualidade de vida foi sobretudo a autorrealização, satisfação pessoal das pessoas. Houve um resultado principal neste projeto, o reconhecimento por cada um, da valorização em si, dos seus saberes e tradições, mas também da sua aldeia. Isto para dizer o que? Estas pessoas vivem isoladas e têm o estigma do rural e com isto, passou a ver uma autoestima, houve uma valorização muito grande destas pessoas, até dos mais velhos aos quais nós fomos recolher histórias, cantigas da aldeia, havendo uma reportagem em filme que depois também foi exibida neste evento, só esta procura dos mais velhos pelo que eles sabem, pelo que conhecem para transmitirem aos mais novos, às novas gerações, acabou por ser muito forte na autoestima destas pessoas; e o reconhecimento dos mais novos em relação aos mais velhos, esta ligação intergeracional foi um ponto muito positivo deste projeto na melhoria da qualidade de vida e não só, em cada um individualmente, mas no trabalho comunitário, passou a haver o que antigamente se fazia, passou a haver reunião da comunidade em prol do objetivo comum. **O tal Magusto que fizeram, tem a ver com isso, não é?** sim já é um resultado disso. E agora este sábado temos o jantar de Natal da Aldeia que já é uma iniciativa desta AVILAR que surgiu com o projeto e como o Magusto também foi, porque criou aqui uma ótima coesão social daquele lugar, e as pessoas que foram “apadrinhadas” por nós convidam-nos e nós vamos com todo o gosto e acaba por ser uma família maior. **Quantos anos é que as aldeias estiveram sem este tipo de interação?** Muitos anos, eles já não tinham qualquer atividade económica e qualquer atividade social há anos. Esta por acaso como tem mais jovens, a junta de freguesia ia promovendo a festa da aldeia mas era uma coisa pontual.

**E em termos de desenvolvimento local, como é que avaliam a contribuição deste projeto para o desenvolvimento local?** Foi fundamental para criar fontes de rendimento para aquela população, com base na preservação da sua identidade e das características rurais, que é o que se pretende também. Por um lado, promover ou valorizar o património e a sua preservação, e é daí o resultado disso que conseguem vender a aldeia e os produtos da aldeia, obter rendimentos.

**Imaginemos que esta associação, a ADRITEM, deixa de ter financiamento, a AVILAR já terá suporte para dar continuidade?** Sim o objetivo é esse, é que depois localmente, em cada uma

das aldeias surjam e é nisso que também estamos a trabalhar que estas associações assumam a continuidade da aldeia.

**Aspetos predominantes para a construção da sustentabilidade de um projeto de empreendedorismo social:** para ser sustentável tem que produzir, naturalmente, receitas que em última análise sejam, pelo menos, suficientes para a continuidade do projeto. Nós é esse o espírito em que estamos por mesmo quando terminar financeiramente, o enquadramento que tem no PRODOR, o objetivo é que ele subsista, em que as pessoas tenham já bem entendido que tem que ser pela partilha e entrega de todos que se concretizam as ações e também foram aprovados, no sentido de que as receitas que vão conseguindo, nestes eventos, que se fazem na aldeia, haver uma parte que seja um fundo para os eventos maiores ou para a continuidades de eventos maiores que ao fim e ao cabo que são uma forma atrair e chamar mais gente à aldeia.

**Relativamente ao projeto e atividades têm algum sistema de avaliação específico?** Avaliação dos resultados, impacto, etc.? Quando elaboramos o projeto identificamos alguns indicadores – nº de participantes, nº entidades envolvidas, nº de participantes de ações de formações, receitas geradas por cada um destes participantes e pelos eventos em si que são avaliados no final de cada ano.

O que eu acho muito importante nestas associações de desenvolvimento local e tem que haver: há voluntários pontuais, mas a nossa equipa acaba por ser também muito voluntária nas horas extraordinárias que faz no tempo que dedica ao projeto porque o perfil das associações de desenvolvimento local/das equipas tem que ser a disponibilidade que tem para trabalhar nos horários em que as pessoas estão disponíveis para nós e esses horários são ao f.d.s e horário pós laboral e nós fazemos muito esse tipo de atividades. Este ano com o “Há festa na aldeia” nós tínhamos semanas seguidas que não tínhamos se quer f.d.s porque tínhamos encontros com a população, reuniões, visitas com a população e eram 5 aldeias, portanto tínhamos constantemente dias para fora, claro, que esses dias depois são convertidos para gozarmos. Bom tem que haver este gosto e esta aptidão nas pessoas porque senão não resulta. Trabalhar o desenvolvimento local das 9h-5h30 só estamos disponíveis para quem vem cá.

#### **b. Associação Pinhais do Zêzere**

Visão – fazendo deste território/concelho um território sustentável, sustentável no futuro, que produza, que tenha qualidade de vida, um concelho que tenha valor, um território de valor. Pretende-se desenvolver/está-se a desenvolver uma estratégia que não seja estritamente técnica mas que as pessoas, as parcerias se vinculem com ela, cultivem/motivem com ela, portanto é isto que se pretende. Podíamos apresentar uma visão generalista, mas o que se pretende é uma visão coerente, operacional, seletiva, com impactos positivos para o território. Relativamente, à missão é no dia-a-dia que nós vamos aplicando no terreno atividades, ações, iniciativas, eventos, etc. que consiga levar a bom porto, a médio ou longo prazo porque isto não se muda de um dia para o outro, concretizar esta missão. Portanto é o que se pretende. Claro que há um plano estratégico para levar a avante tudo isto. E o nosso plano, temos um plano de desenvolvimento rural que está assente em 5 eixos. O eixo 1 que tem a ver com o aproveitamento múltiplo da floresta. O eixo 2 tem a ver com uma maior incidência na hortofloricultura e pecuária. Eixo 3 – incidir sobre a gastronomia. 4 – tempos livres e lazer. 5-

Apoio sustentado em elaboração e implementação de negócios. Portanto o nosso plano estratégico de desenvolvimento rural assenta nestes 5eixos, incide se calhar em simultâneo, mas pontualmente mais num do que noutro por contingências de oportunidades de fazer candidaturas comunitárias que possam favorecer, se calhar, a ação neste ou naquele eixo, porque por vezes há mais incidência num eixo do que noutro, isso acontece naturalmente.

Relativamente às ações que a Pinhais do Zêzere faz, concretas, apoio aos agricultores, tem a ver com a realização de candidaturas, manutenção de actividade agrícola em zonas desfavorecidas, registo de ovinos e caprinos, portanto um conjunto de serviços que tem valor para este território que é rural. Outra atividade tem a ver com a realização de colóquios e seminários, estamos permanentemente a fazer isso, no sentido de divulgar e chegar aos empresários, novos empresário, agricultores, ao cidadão comum, também uma ação muito concreta em termos de marketing territorial, em que se produz material informativo promocional como esse folheto que aí esta, participamos em feiras locais e ate internacionais como é o caso da BTL. Já há uma dúzia de anos que participamos na BTL, no sentido de promover o território em termos turísticos. Temos um outro evento que tem a ver com a montra gastronómica, já vai no 9º edição, portanto a próxima já vai ser a 9ª edição, em que se promove a gastronomia local de produtos endógenos aplicados, não há bifes nem batatas fritas, é concretamente da região. Há um outro evento também concreto para promover a natureza que é o passeio Pedalar pelo interior que é o cicloturismo que acabou de ser realizado em Novembro e há outro muito engraçado, que vai no 2º, que é o Trofeu de Carrinhos de rolamentos em que vêm muitos adeptos do país que vêm cá com o seu mercedes e o carrinho de rolamentos em cima. Portanto eles vêm e ficam cá em alojamento, porque temos bastante nos 4 concelhos, alojamento de muita qualidade, foi criado agora, um ano, um Hotel em Pampilhosa, que é o *Villae Pampilhosa* que é muito bom. Há outra questão importante, que é a acção, o apoio na implementação do PRODER que é o programa de Desenvolvimento Rural, concretamente, nas medidas 3.1 e depois há uma outra, também fundamental, que funcionamos como unidade de apoio económico empresarial, no apoio ao empreendedor, fomento de microempresas, apoio no acesso a fontes de financiamento, há aqui várias ações que vamos fazendo em concreto no território. Digamos que é essa a nossa missão, é pô-las no terreno para o dinamizar.

**É uma atuação bastante abrangente então...** Sim, mas há aqui um denominador comum que é promover o território, que em termos turísticos. **Considera que essa é a base do desenvolvimento rural?** Consideramos que sim, como vivemos no terreno, estamos no terreno, consideramos que é preciso começar pelas bases porque é um trabalho muito moroso. Por exemplo, isto era o 7º concurso gastronómico, passou a 8ª montra gastronómica e agora vai ser a 9ª montra gastronómica, o figurino mudou porque até ao 7º concurso, por exemplo, estou a falar nesta questão havia concurso, agora não há concurso e foi muito lento o progresso na apresentação da gastronomia nas mesas, *muiiiito* lento. **Mas isso são atividades pontuais?!** Atividades anuais, não é esporádico. Há uma calendarização já feita, de ano para ano, há sempre estes eventos. **Mas essas atividades fixas são não é?** Certo. **Mas de ano para ano há candidaturas a programas comunitários que vão aumentar a atividade da associação?** Estes projetos comunitários, as candidaturas que haja acumulam-se na Pinhais do Zêzere para agir no terreno, é um trabalho acrescido. **O apoio que recebem dos apoios comunitários é exclusivamente para o projeto que se candidatam ou aproveitam...?** Não, não, exclusivamente para o projeto, as regras são essas, cada candidatura que se faça a um

projeto comunitário é exclusivamente para aquele projeto que foi apresentado e que é cumprido escrupulosamente e com objetivos concretizados e demonstrados com indicadores.

**Antes de falarmos de projetos, relativamente, a associação ela conta com um corpo gerente, uns voluntários ou funcionários da associação?** Não, nenhum é voluntário, esta associação tem aproximadamente, 200 funcionários, destes 200, meia dúzia são funcionários fixos, são do quadro. Um dos programas que estamos a levar a efeito no terreno porque tem cariz social e nós temos de facto uma grande responsabilidade nessa matéria, na parte social, tem a ver com os programas emprego-inserção que são programas destinados a pessoas que estejam a receber o rendimento, subsídio de desemprego, portanto essas pessoas. Apoiamos, apoio na inserção profissional de desempregados que são beneficiados com o subsídio de desemprego. Depois há outro programa que é o *Emprego-Inserção Mais* que digamos que é o apoio da inserção profissional de desempregados que são beneficiários do rendimento mínimo, rendimento social de inserção. O objetivo principal disto é fomentar a proximidade destas pessoas ao mercado de trabalho durante um determinado tempo, portanto, isto não visa a ocupação de postos de trabalho, é temporário, são os chamados POC'S, e depois há o programa estágios, também para além disso, nós fazemos contratos, contratos programa com os municípios em que nós prestamos um serviço em que eles precisam de 3 pessoas para fazer "isto" e nós contratamos essas pessoas e é nessa base que estão essas pessoas todas aí, e atenção são rotativas e às vezes oscila; eu quando disse 200, o número oscila de ano para ano, podem ser 180,190... Portanto neste programa estágio o que se pretende é proporcionar aos jovens, é uma formação complementar prática em contexto real de trabalho que complemente as suas qualificações. Os 6 fixos: um na área de turismo, outro na área empresarial, outro na área de subsídios e apoio administrativo, outro na área no apoio de programas emprego-inserção, uma administrativa, um coordenador (digamos que é o elo de ligação entre os 4 presidentes de camara e estes 5, eles – são sócios - dão diretrizes ao coordenador e este manda executar a estes 5, cada um na sua área específica), eu sou técnico superior de economia.

**Atualmente quais são as maiores preocupações da associação?** Tem a ver se calhar com projetos a que nos possamos candidatar, vamos ver se agora com o QREN há oportunidades de trabalhar no terreno com verbas vindas ... porque nós somos uma associação sem fins lucrativos, não temos **[ainda não há uma estratégia de sustentabilidade]**, pois não há, está-se a criar... mas é difícil criar... Dependemos dos fundos, dos parceiros públicos, o que se está a fazer relativamente à questão empresarial, é a criação de uma unidade empresarial de apoio para ver se a partir daí... criar polos que consigam, por exemplo, nós temos produtores de mel, queijo, etc., etc. e outros, mesmo nas áreas empresariais, do território, que produzem alguma coisa, nós queremos funcionar como o interposto entre a base de produção e o mercado, uma vez que cada *um per si*, não tem capacidade logística para poder chegar a mercados, de escoar produtos no sítio certo. Portanto com o nosso saber-fazer, com o nosso conhecimento sobre organizações existentes no país, talvez possamos contribuir para que esta população empresarial consiga escoar os seus produtos para fora.

**Então relativamente aos projetos que desenvolvem, há algum projeto de empreendedorismo social que queira ressaltar e que contribuam para o desenvolvimento local?** O que eu lhe posso dizer é que nós apoiamos, nós temos uma unidade de acompanhamento que tem em vista, portanto, estimular a economia local através da criação de mecanismos de incentivo ao investimento e apoio as microempresas que perspetivem o seu

desenvolvimento e consolidem numa construção comum, numa cultura empresarial e temos o sistema de microcrédito que é um sistema de financiamento através do microcrédito. O que é que isto quer dizer no fundo? Estamos aqui a receber pessoas, e não pelo facto de estarem desempregadas, pessoas que querem o seu próprio negocio e nós ouvimos a pessoa desde a ideia, passando pela elaboração do plano de negócios à implementação, obtenção de financiamento barato e essa é uma dificuldade que estamos a passar neste momento é que estão a ser indeferidos financiamentos em microcrédito, neste momento, pela conjuntura, penso eu, e ajudamos a implementar o negocio no território e acompanhamos no máximo meio ano, portanto está a acontecer isso. Portanto tem havido abordagens de muitas pessoas para a criação do seu próprio negócio nas mais variadas áreas e o nosso objetivo é ouvir essas pessoas e conseguir por essas pessoas no terreno a trabalhar. Pronto é este o objetivo. Não sei se isto é empreendedorismo social, mas na minha opinião é social, por exemplo: um jovem que não tinha emprego, não queria trabalhar por conta de outrem, tinha uma ideia, queria concretiza-la, materializa-la no terreno, um jovem que tinha acabado de sair da escola tecnológica profissional, então criamos um negocio na área de informática, o rapazinho foi fazendo as suas reparações, criou o site da nossa associação, foi o primeiro trabalho dele, da empresa *actualizate*, nós demos-lhe o primeiro trabalho para ele se desvirginar da sua vida e está no terreno há 7 anos, por exemplo. **Para realizarem esse apoio há algum fundo comunitário?!** Não, não há, ou melhor, há um fundo comunitário que ajuda a que a estrutura funcione que é o PACA – Plano de aquisição de competências de animação que esta dentro do âmbito do PRODER, é a medida 4 – economia ativa, é o que sustenta a estrutura, há um tutor. Sem esse apoio essa pessoa não ia avante?! Sim, tem que haver uma estrutura que financie a presença de um tutor, de uma pessoa, de um técnico. Eu digo que esse financiamento tem a ver com a pessoa que faz o estudo financeiro, não é o empreendedor, tem que haver uma personagem na Pinhais do Zêzere que ajude o empreendedor. Desde o nascimento ate que esteja em velocidade cruzeiro, é fundamental que haja esses apoios, neste território, estamos numa zona de Interior. Há pessoas que não estão dentro da realidade dos constrangimentos que pinhal interior norte cada vez mais.

**Como acha que se pode contribuir para o desenvolvimento local?** Com associações como esta que fazem um bom trabalho, e se não fazem mais é exatamente devido aos constrangimentos de suporte financeiro.

**Algum projeto específico que esteja a decorrer que proporcione o desenvolvimento local?** Temos um plano que está a ser aplicado aos 4 concelhos, achamos que não funciona se não for assim, pois há uma complementaridade.

**Porque estes 4 concelhos?** Isto nasceu com 3, na altura Pampilhosa não estava, isto começou com a ideia de haver um organismo que pudesse fazer candidaturas comunitários em que os municípios não podiam por si fazer, e portanto que pudéssemos ajudar esses concelhos a ser desenvolvidos, depois mais tarde entrou a Pampilhosa porque achou q estava vinculada a este propósito dos outros. Depois há 19anos a pinhais do Zêzere criou uma outra instituição que era a DUECEIRA que está na Lousã. A DUECEIRA que é um GAL do LEADER e do PRODER. Porque é que a Pinhais do Zêzere está na DUECEIRA?! Na altura para a DUECEIRA ter um GAL tinha que ter território, tinha q ter população. Lousã, Miranda e Poiães então juntaram-se aos outros para território. A DUECEIRA são os executores do programa PRODER e nós estamos aqui a acompanhar e somos os parceiros diretos. O interesse disto é que haja uma associação

como esta que integre municípios que tenham o mesmo propósito que é de juntos fazemos a força, unidos temos força para chegarmos a bom porto.

**Relativamente ao empreendedorismo social...** nós temos uma parceria muito estreita com a CLAS (tem a ver com o apoio social de cada município) portanto há uma CLAS em Pedrógão grande, em Pampilhosa da serra e estamos a criar um plano que fomente o empreendedorismo social, esse plano de forma genérica o que pretende é.. está mais vocacionado para os idosos porque somos uma população envelhecida e a população em geral, também. Dizer interior, já diz tudo. (...) Houve esforços de inverter este cenário, há uns tempos atras). CLAS é um parceiro nosso, IEPF, Santa Casa da Misericórdia. **Então acha que da associação este é o primeiro projeto pioneiro na área de empreendedorismo social?!** Não, não acho. É assim o social pra nos significa bem-estar para as populações e bem-estar significa haver algum rendimento, alguma mais-valia para poder sobreviver, ora ao criarmos negócio no território estamos a contribuir para uma economia social e para o desenvolvimento local. Temos que ser pragmáticos, para podermos agir junto das pessoas, para que as pessoas tenham uma mais-valia, um rendimento acrescido, temos que ajudá-los a criar nichos de mercado, negócios em nichos de mercado, só tendo eles retorno daquilo que vendem é que sobrevivem, isto é social!

**Dificuldades implementar projeto** – mentalidades das populações e também uma formatação que existe para o facilitismo e avessos ao risco e mesmo que seja calculado, que se faça tudo, há falta de energia positiva para podermos atingir.

**Elementos Facilitadores** – a necessidade de se encontrarem saídas que tenham como retorno rendimentos para as famílias; há uma necessidade brutal, há falta de emprego, estas zonas de interior se não forem os organismos públicos, as pessoas não têm para comer, são os que dão pão para a boca destas pessoas comerem e senão forem eles isto tornar-se-á um caos, com consequências imprevisíveis. Portanto neste território que é assim, que é mesmo assim, e há população jovem, não são só idosos. Neste território que é assim a maior facilidade que existe é também a necessidade urgente, imperiosa de ter algo bom para subsistir e aí talvez também com a nossa ajuda e por isso é que chegam ca as pessoas, por isso é que nós vamos ao terreno, as pessoas querem trabalhar, naquilo que gostam nem que seja a fazer lençóis, não é fazer qualquer coisa. Não vêm para qualquer coisa, porque o quer fazer qualquer coisa, não quer fazer nada. A necessidade é tamanha que se vai a procura. A dificuldade é as pessoas não terem formatação para dar o salto.

**De que forma é que isso contribui para o desenvolvimento local?** Quando falamos daquelas parcerias como com a CLAS em que se pretende implementar um empreendedorismo mais incidente nas pessoas que estão com dificuldades no território, também há as outras empresas já existentes que nós damos o nosso apoio e é aí que queremos servir, queremos ser uma mais-valia, um catalisador para que as produções dessas empresas existentes possam ser mais escoadas. Nos intervimos não só na vertente social, no verdadeiro sentido mas também nas que já existem. A Pinhais do Zêzere não é uma Santa Casa da Misericórdia e porque elas existem e fazem o seu trabalho válido e super importante. Nos somos uma associação para o desenvolvimento.

**Quando trabalham com a população** – há uma necessidade brutal de ter rendimentos e há uma outra formatação que ainda não está muito projetado que não esta para o verdadeiro empreendedorismo, para criar o seu negócio. Há ainda muito aquela mentalidade de que é o estado que tem que dar o trabalho. Não há procura.

**Há resultados identificados?** Sim há, há resultados, há indicadores, por exemplo relativamente aos produtos endógenos, eles estão cada vez mais a aumentar e serem apresentados na região, há imagens da natureza e do potencial turístico que está a chegar, há pessoas de fora que nos vêm visitar, os hotéis estão cheios, as casas de turismo rural estão cheias, há já reservas para o ano no Inverno, o Hotel *Villa Pampilhosa* está quase sempre lotado. E estamos a falar de territórios que estão deslocados do litoral, portanto há indicadores concretos. Naturalmente que estamos a falar de hotéis em que foram precisos investimentos, candidaturas; estamos a falar de turismo rural: foram precisos investimentos, candidaturas. Senão fossem os fundos comunitários isto não existia porque as pessoas não têm capital próprio para fazer estas coisas.

**Participação da população?** Era passiva mas com a nossa atuação, vamos tendo, notando que passou a ser mais ativa. O ser ativa é muita coisa, há uma transição. Não é muito participativa.

**Os impulsionadores destes projetos são empreendedores sociais, querem criar impacto, tem gosto pelo que fazem ou pretendem meramente ganhar dinheiro com o que fazem?** Está em primeira linha terem o retorno financeiro, depois naturalmente, nem que esteja. Aqui cada elemento que tenha o seu próprio negócio, o seu posto de trabalho é muito importante, é como que um individuo que está em coma mexeu o dedo mendo e já foi um progresso brutal. É o que acontece com este território: ao haver uma pessoa que já consiga o seu próprio negócio, nem que seja para seu rendimento... porque isto vai ser um ciclo, se ele tem dinheiro, vai comprar, se vai comprar vai por dinheiro a circular, não é isto social?! Relativamente à questão social, no seu puro mais sentido, há instituições a trabalhar nisso e que são nossos parceiros como é o caso da CLAS.

**Quando termina o financiamento os projetos continuam ou conseguem dar continuidade?**

Sim continuam, eles são disseminados, a nossa preocupação é sempre essa, por exemplo tivemos um curso de compotas e licores, promovidos pelo [não soube precisar a entidade promotora)... cozinha e eles criaram os seus próprios ateliers de fabrico de compota. **Para a realização dos cursos houve apoio comunitário?!** Houve apoio comunitário sim, os cursos terminaram, eles já sabiam fazer, as pessoas, o público-alvo e então nas suas próprias casas e outros juntaram-se e agora estão a vender, por sua livre vontade, há uma disseminação dos resultados. Na área dos teares, estão a fazer tapetes, na área da cozinha também, estão a trabalhar por eles! Isto não é social??!

**Aspectos preponderantes para a construção da sustentabilidade** – para já que não deixe de haver financiamentos para este tipo de iniciativas neste território tao deprimido porque está a haver a algum tempo atras a preocupação de cada projeto que se realize haver a disseminação dos resultados, haver autossustentabilidade do publico alvo. Ao mesmo tempo esta preocupação mas que não deixe de haver este tipo de incentivos para o território, porque se deixa de haver é mais difícil.

**Então a associação não tem nenhum mecanismo para garantir a sua sustentabilidade?** Não, pronto não tem.

**Elementos-chave para a realização de projetos de desenvolvimento sustentável local** – pessoas, valorização. Há aspetos que são muito importantes (deixe-me aqui ver) - aproveitamento das potencialidades, redefinir as estratégias, valorizar, atrair, humanizar são elementos fundamentalíssimos para que este território, consolidar, alargar, são elementos fundamentais poder levar a avante esta estratégia e para que ela resulte.

**Qual será a base de estratégia de desenvolvimento local?** Promover.

### c. Associação LOUSITÂNEA

Funcionários/voluntários: 5 funcionários. Vários voluntários desde entidades parceiras nossas que nomeadamente, colaboram connosco semanalmente ou nas nossas iniciativas e conseguimos que os funcionários dessas entidades ou até, por exemplo, alunos que estejam a desenvolver o seu estágio curricular ou profissional, e consegue-se essa parceria para que consigamos ter apoio. Isto mais a nível local através das entidades. Depois já fomos contactados várias vezes a nível individual de pessoas do concelho que acabam por vir cá e querem ficar e intervir neste nosso âmbito de trabalho e se voluntariam a passar uns dias connosco. Relativamente a questão dos funcionários eu falei em 5 mas são 6 onde dois deles nós conseguimos ter através das medidas do IEFP – medida estímulo, os estágios património, entre outras só assim conseguimos, porque de outra forma não era possível. E as áreas de conhecimento destes funcionários? São várias áreas distintas: arquitetura e geográfica, temos pessoas ligadas a parte do turismo e de animação, temos outro funcionário que é da área da contabilidade e administração que também é essencial, e acabamos por ter uma outra funcionária que não tem nenhum curso específico nem é de nenhuma área específica, era simplesmente uma pessoa daqui do concelho que estava desempregada, conseguimos pegar porque vimos que tinha capacidade para nos poder acompanhar neste trabalho e acaba por desenvolver algumas ações mais praticas, mais exteriores também, ligadas aos núcleos que nós temos, nomeadamente, a questão do tratamentos dos burros, manutenção do espaço entre outras coisas.

**Atualmente, quais são as maiores preocupações da associação?** Os custos, o dinheiro que é necessário para conseguirmos segurar, conseguirmos fazer todos os pagamentos que são necessários. Digamos que isto é uma luta, luta se calhar é uma palavra muito forte mas acaba por ser, um bocadinho, um trabalho bastante forte diário para conseguirmos ir buscar algumas formas de, já não digo, ir mais longe, mas pelo menos cumprir as obrigações que temos, e estamos a falar do vencimento dos funcionários e das obrigações que qualquer associação sem fins lucrativos e empresas tem: pagamento de luz, água e do próprio espaço, questões de segurança social e finanças. **E para além dessa preocupação, qual é a segunda maior preocupação da associação?** Uma das preocupações é também a questão de... aquilo que nós temos para atingir, ou seja, aquilo que supostamente nos dedicamos, as nossas ações, algumas delas, sabemos que não apostamos a 100% como queríamos devido à falta de recursos humanos e materiais também, ou seja, nós vamos sempre avançando com novos projetos, novas ações mas temos a noção que por vezes temos que dar mais de nós para conseguirmos depois desenvolve-los, porque realmente a falta de capacidade de termos um numero maior de recursos humanos para aquilo que desenvolvemos é bastante difícil. Essa será a 2ª maior preocupação, é sabermos que para termos a 100% aquilo que temos, devíamos ter mais colegas a trabalhar. Outra das nossas preocupações, é saber que estamos aqui inseridos nesta aldeia, uma das 4 aldeias de xisto do concelho de Góis e que o nosso grande objetivo foi vir para aqui porque tínhamos que intervir a nível ambiental, local social e cultural; esse era o objectivo era trabalhar com as pessoas e temos conseguido faze-lo até ao momento, mas é saber que a população está cada vez mais envelhecida e que não vêm pessoas jovens para aqui, vêm visitar e ficar alguns dias, mas ficar e viver, organizar a sua vida não vêm. E essa é uma das nossas preocupações: nos estamos aqui, continuamos a fazer o nosso trabalho, continuamos a ter visitantes, há cada vez um maior numero ate, não só portugueses mas

estrangeiros também, então e os habitantes?! Quando isto acabar, como vai ser? **Será um objetivo neste momento? Fixar pessoas aqui?** Sim já pensamos nisso várias vezes, em formas de poder desenvolver algo que tentássemos atrair mais pessoas para se poderem fixar, mas pronto não é o nosso objetivo principal, não é aquilo a que nos dedicamos a 100% e até ao momento não conseguimos atingir isso, acho que deveria ser uma preocupação, não só nós como associação local acho que podemos intervir e apoiar até porque temos conhecimento dos problemas do local, da qualidade de vida das pessoas e de tudo o que as envolve, mas acho que devia haver mais preocupação, talvez de uma entidade mais superior que pensasse nisso.

**Então tendo em conta, as preocupações referidas, nomeadamente, a de sustentabilidade. A associação tem ou já pensou em criar algum mecanismo de sustentabilidade para não estar tao dependente dos apoios comunitários?** É assim, nós temos uma série de ações e o projeto que criámos visa exatamente isso, que é através das nossas ações, das atividades que desenvolvemos, consigamos ir buscar alguma forma monetária para conseguirmos sobreviver, pois sabemos que mais parcerias que existam, não somos só nós que estamos em crise, toda a gente está com dificuldades e essas parcerias continuam a existir mas cada vez mais em termos monetários, em menos quantidade. No entanto, há uma serie de ações que estamos neste momento a desenvolver e que já conseguimos ir buscar alguma forma de nos manter, mas mesmo assim ainda não é suficiente. É importante referir que quando falo parcerias, não são só parcerias monetárias, temos vários parceiros que não nos apoiam com um único cêntimo, mas apoiam-nos com recursos materiais e humanos, que é muito importante.

**No que diz respeito.. projecto financiado, exemplo.** Os vários financiamentos que nos chegam aqui, chegam essencialmente, através do programa PROVER (aldeias de xisto), PRODER e essencialmente, também, dos fundos do IIEFP através das candidaturas que fazemos às medidas estímulo, estágios profissionais, estágios património, contratos de emprego-inserção. No fundo tem sido através desses apoios que nós temos conseguido manter aqui algumas coisas e criar alguns projetos. Há um apoio que vem através do município de gois, que como entidade que a Lousitanea é está aqui sediada cujo objetivo é dinamizar as 4 aldeias acaba por ser um apoio que eles dão a nível associativo, assim como, fornecem a outras associações do concelho.

Sobre o projeto de dinamizar estas aldeias, como surgiu o projeto? o projeto essencialmente, abordava aqui as 4aldeias e que depois se divide em vários pontos mas é o chamado Projeto Tradições do Xisto que o leva ao Ecomuseu Tradições do Xisto. A ideia inicial como foi referido foi fixarmo-nos aqui e o objetivo de nos ficar na serra e numa aldeia em que viviam só 4pessoas, era, realmente, trabalhar com as pessoas, projeto essencialmente de desenvolvimento local que visa a comunicação diária com as pessoas, com o local, com a parte mais social, ambiental e com a cultura de forma a conseguirmos recolher e trabalhar com a comunidade para que aquilo que existe de valor, de potencial, não se perca e possamos dar continuidade para futuro. Agora sobre o projeto especificamente, foi um trabalho de desenvolvimento local onde os técnicos da Lousitânea apesar do seu trabalho teórico e pesquisa, foi, essencialmente, um trabalho de campo, trabalho territorial junto da comunidade, onde nós com as nossas saídas de campo, com nossas saídas junto dos habitantes a desenvolver as suas actividades diárias conseguíamos ir buscando essa informação e daí com o apoio e colaboração de todas as pessoas porque foram, essencialmente, os habitantes das 4 aldeias que contribuíram para que o projeto fosse possível

e que ainda esteja a ser desenvolvido, conseguíssemos dar continuidade ao Ecomuseu Tradições do Xisto e os vários núcleos interpretativos que fazem parte. Especificando mais, o ecomuseu tem vários núcleos que estão espalhados nas aldeias. O objectivo é que existam vários núcleos interpretativos espalhados nas 4 aldeias de xisto, núcleos esses que façam a representação daquilo que é mais cultural, ambiental, mais educativo, por exemplo, temos aqui o núcleo-sede do ecomuseu que é um espaço mais ligado à cultura e tradições das aldeias, onde cada painel informativo que temos referente a uma tradição da aldeia, temos um rosto de um habitante e é como se fosse esse habitante a contar a história e no fundo, foi ele que nos contam o que está lá escrito, as histórias que estão escritas, as quadras escritas, quem entra no espaço sente que o habitante está lá a dar essa informação. Isto ligado mais a parte das tradições e cultura. Temos o núcleo de interpretação ambiental, que é um espaço mais ligado à questão do ambiente, fauna e flora da Serra da Lousã, temos o núcleo da maternidade de árvores, que é uma espécie de viveiro e que contem espécies autóctones cujo objetivo principal é ajudar estas espécies a crescer, de forma a leva-las, posteriormente, para a serra da lousã, reflorestando assim a serra com espécies nativas. O núcleo de (...?) que há à entrada da aldeia acaba por ser uma representação do que eram as hortas antigas aqui na aldeia e acaba por ser o valorizar esta população porque sempre se dedicou à agricultura, eles cultivavam e trabalhavam para se alimentarem. O núcleo asinino das aldeias de xisto que contam com 3 burros mirandeses cujo objectivo é fazer algumas dinâmicas, essencialmente, com crianças através de passeios a burro, conhecer os vários locais que existem e neste momento, existe também em Aigra Velha, o núcleo de forno e alambique da família Claro, é um espaço privado de uma família cujo próprio nome diz “Família Claro” que é utilizado pela própria família, mas que a própria família entendendo a valência e importância da associação neste projecto apoio e entreviu através do apoio do município de Gois para reabitar este espaço que neste momento também é utilizado para visitas. As restantes aldeias: da Pena e da Comareira há algumas ideias que já temos anotadas para também se lá desenvolverem alguns núcleos para que possam, também, ser alvo de visita. E pensámos já em núcleos como moinhos de água para simbolizar a questão do trabalho de outrora, com o moer do milho e do trigo. Há também uma questão ligada aos penedos de Gois como um espaço interpretativo que valorize este espaço, são algumas ideias que estão registadas e estamos a dar andamento para que fiquem para futuro. Isto é o geral do projeto; a ideia do projeto é não serem só núcleos fechados, ou seja, qualquer pessoa que aqui chega pode visitar os espaços, conhece-los em si, mas o objetivo de cada um destes espaços é que cada pessoa que nos visita pode levar essa teoria para a prática, ou seja, nós no ecomuseu vimos uma informação sobre como fazer broa e podemos ir de seguida fazê-la com os habitantes, com os funcionários, portanto aprender a fazer broa; da mesma maneira que quem visita o núcleo de interpretação ambiental fica a conhecer a fauna e flora e o objetivo é depois ir fazer uma caminhada interpretativa, interpretação no local das espécies representadas no núcleo. É um bocadinho esta a ideia.

**E antes de se criar a associação Lousitânea, houve alguém que teve a ideia, houve o impulsionador para dinamizar estas aldeias?** A Lousitânea vai fazer este ano 10 anos de existência e inicialmente, a associação surgiu por várias pessoas que se juntavam e tinham pensamentos em comum, gostavam de algumas coisas semelhantes, como área ambiental, área cultural, a paixão pela natureza, paixão por estas terras, por estas gentes, e daí surgiu a necessidade e porque também se percebeu a potencialidade e beleza deste espaço, esta serra e que as pessoas têm, nomeadamente, decidiu criar-se algo porque senão perdia-se este valor

e era importante dar a conhecer a outros. A associação surgiu então essencialmente por pessoas que se interessavam pelos mesmos princípios, nomeadamente e praticamente nenhuma pessoa era de Gois ou não pertencia aqui à Serra da Lousã, estamos a falar de pessoas que estão ligadas à presidência da Lousitânea que vieram de Lisboa mas que caminharam várias vezes para cá em visita ou passeio, apaixonaram-se pelo local e acabaram juntamente com mais pessoas que são de cá terem então estas ideias que foram essenciais para criar a Lousitânea e agora vivem cá, já vivem no concelho há muitos anos, são pessoas, essencialmente, de Castanheira de Pera, de Figueiró, de Lousã, de Gois. E isto porque? Porque o objetivo essencial da Lousitânea não desenvolver só a (...) no concelho de Gois, mas sim na Serra da Lousã, da qual fazem parte 7 municípios e a ideia de atuar na serra seria ter a atuação dos 7 municípios e de várias pessoas que se interessassem por todas estas questões pertencentes a estes municípios.

**Então havia uma relação muito superficial entre o local e os impulsionadores?** Não havia nenhuma ligação de proximidade, surgiu por visitas, passeios, grupos de amigos, havia pessoas que faziam parte de um grupo de escuteiros da Damaia e vinham muitas vezes aqui para a zona e foi surgindo o interesse, deu-se continuidade, ano após ano, e depois surgiu a Lousitânea.

**Todas as propostas foram implementadas?** Todos os anos a Lousitânea elabora um plano de Ação e de trabalho para o ano seguinte, onde nesse plano são evidenciadas todas as ações que pretendemos desenvolver durante o ano e todos os projetos que desejam realizar. Nestes últimos anos, e que eu tenha conhecimento (3anos), todas as ações têm vindo a ser feitas, não houve praticamente nenhuma que ficou para trás, poderá ter havido um ou outro atraso a ver com a questão da implementação dos núcleos, por exemplo, podíamos ter apostado a abertura num determinado mês e ter sido noutra mas não foi um tempo de distância demasiado longo, acredito que tenha havido uma outra ação que tenha sido pensada mas que não tenha sido desenvolvida mas porque também surgem outras a que temos que dar prioridade e algumas coisas vão ficando para trás. **Por uma questão de recursos?** Algumas sim, não é por, pensamos numa serie delas mas depois temos que pensar naquelas que conseguimos mesmo desenvolver, ficando as outras em plano B, mas por vezes devido a não termos recursos humanos como materiais e até financeiros, não conseguimos levar algumas ações para a frente. Mas se calhar houve algumas que não estavam delineadas e acabaram por se fazer. Sim, sim, acabam por se compensar umas às outras, e principalmente, aquelas que tínhamos interesse em leva-las para a frente e iam ter visibilidade tanto para nós como para a comunidade foram desenvolvidas.

**E quais são as principais dificuldades encontradas na implementação deste projeto?** Dificuldades financeiras isto porque os projetos são aprovados e nós temos conhecimento que o financiamento não chega logo e até ele chegar a que colocar o projeto em prática. Inicialmente, tivemos dificuldade em recolher alguma informação junto da comunidade. Porquê? Porque a comunidade era uma comunidade muito fechada, nós felizmente que, agora, com a ligação que temos com as pessoas, diariamente, já conseguimos falar abertamente com elas e vice-versa, mas inicialmente, isto não foi tão simples quanto isto parece, é muito complicado. Isto não é tao simples como parece. Por exemplo, há uns tempos atras era difícil pedir à D. Júlia. (interrupção) É muito complicado. Vamos chegar aqui, instalamo-nos e os habitantes ficam a perguntar então mas o que é que estes querem? Há sempre uma desconfiança porque eles sempre viveram aqui, isto era como se fosse tudo deles

e agora vir alguém de fora, dizer que vamos montar uma associação e fazer projetos, etc., etc. inicialmente foi muito complicado, sempre houve uma boa relação, mas tentar ter ao máximo a colaboração deles de forma a que se sentassem ao pé de nos e falassem um bocadinho do dia-a-dia, o que é que fizeram, como é que eram as aldeias. Era complicado. E foi realmente muito necessário um trabalho diário e passarmos muito tempo ao pé deles até partilharem as ações deles, o que faziam no dia-a-dia para eles perceberem que tinham a nossa confiança, tal como nós teríamos a deles. E pronto esse foi um dos passos complicados porque para nós conseguirmos desenvolver este projeto que é de ação local, de desenvolvimento local, nós precisávamos das pessoas, mas se as pessoas não estão do nosso lado é complicado. Isso foi uma das complicações, das dificuldades mas que com o contacto diário na comunidade se foi conseguindo, apesar de haver um ou outro assunto que nós gostávamos de abordar ao nível da cultura dos povos e que para eles seja... eram do tipo de coisas que não se falava, por exemplo: há uma questão muito ligada à parte religiosa, parte do acreditar naquelas questões religiosas, nas questões de “lobisomens”... falar nisso, por exemplo com a D. Júlia, ela dizia: na, na eu não falo disso! Ela própria tinha medo, eles acreditam nestas coisas e não são capazes de exteriorizar porque no pensamento deles eram coisas que não se podiam dizer, mas na cabeça dela aconteciam. Isto é um breve exemplo para tentarem perceber como eram aqui as nossas conversas diárias com as pessoas. Até nos conseguirmos que a D. Júlia nos dissesse o que era a história dos lobisomens, a história dos filhos chamados maurícios foi uma loucura porque ela não queria, nós tivemos que lhe dizer “nos acreditamos D. júlia, não não brincamos com isso, até que ela devagarinho dizia “não contem a ninguém, p.f.” tínhamos que entrar no espírito dela. **Que idade tem a senhora?** Setentas...pronto essa seria uma das dificuldades iniciais e depois há uma serie de factos que acabam por estar ligados, não são muito preocupantes, mas acabam por serem importantes, do género, cada um de nós é de uma área especifica mas nós aqui temos que ser um bocadinho polivalentes e tentar partilhar ao máximo os nossos contributos. Por vezes, para implementar as coisas que aqui estão sentimos que não tínhamos capacidade, não tínhamos prática, não tínhamos experiencia em ir buscar certos elementos, certas coisas e conseguirmos resolver as situações através das parcerias que temos.

**Elementos facilitadores:** as parcerias são os principais elementos facilitadores que aqui temos. Porque se não conseguíssemos ter as parcerias e aqui falo, essencialmente, de recursos materiais, de pessoas que apoiem, nós não conseguiríamos chegar onde chegamos. Por exemplo, uma outra questão, nada aqui é nosso, nós estamos aqui inseridos, sediados, temos todos estes núcleos aqui presentes mas nenhum dos espaços é nosso. Se os proprietários não facilitassem ceder esse espaço porque acham que é uma mais-valia. **Eram casas privadas?** Eram e são, não é nosso. Este edifício pertence à comissão de melhoramentos daqui das aldeias que nos cedeu gratuitamente, porque a comissão não tinha capacidade, neste momento, a nível de recursos humanos para manter aqui uma comissão aberta diariamente e fazer algumas iniciativas na aldeia, acharam que era uma mais-valia a nossa implementação aqui e este espaço é deles. Há um outro espaço que pertence ao município, o município cede gratuitamente para podermos estar e, nomeadamente, os locais onde estão os nossos núcleos interpretativos, por exemplo o espaço dos burros, da maternidade são de proprietários da aldeia, já não habitam cá, tinham o espaço a ser não valorizado e até a cair (em ruínas) e que através de uma parceria que conseguimos fazer com os habitantes, conseguiram-nos ceder o espaço gratuitamente, outros com uma quota anual que conseguimos algum financiamento para dar algum apoio a essas pessoas, para termos espaços, ou seja, tivemos aqui um forte

apoio destes proprietários. Se a população não aderisse e não tivesse realmente a noção do que é o nosso trabalho, nem se quer se preocupava em ceder um espaço para implementar as nossas ações e isso ia dificultar muito a nossa ação porque a Lousitânea não tem capacidade, neste momento, nem teve até agora, de fazer um investimento para a compra de uma casa ou terreno, de um espaço para implementar qualquer um dos núcleos do ecomuseu e o facto dos proprietários terem facilitado a nossa inserção aqui ou o empréstimo ou a renda dos espaços é para nós uma mais valia. **Mas para a implementação do projeto tiveram o apoio comunitário?** Sim tivemos o PRODER, das Aldeias de Xisto. **Houve vários programas comunitários a apoiar todo o desenvolvimento da aldeia?** Houve a Xistur em parceria com várias entidades das zonas onde estão inseridas as aldeias. A recuperação das aldeias de xisto, os pavimentos, iluminação, recuperação das casas não teve nada a ver connosco. A recuperação das aldeias da Lousa e dos outros concelhos não foi projeto da Lousitânea. A Lousitânea é simplesmente um parceiro desse projeto e de outras entidades. Entidades de desenvolvimento local. Isso foi um projeto a cargo (...) Adxistur – agência para o desenvolvimento turístico das aldeias de xisto e foi a entidade que lançou o projeto de recuperação de algumas aldeias, inicialmente começou 24 e atualmente já são 27 aldeias e essa intervenção envolvia a parte de recuperação: parte exterior, iluminação, pavimentos, etc., com o apoio do município e outras entidades parceiras, onde a Lousitânea é uma entidade parceira desse projeto. o objetivo dessas entidades era que fossem entidades locais que depois ajudassem a desenvolver e dinamizar o espaço. O projeto em si de recuperação das aldeias não é nosso. **Então quem foi pioneiro, é essa agência e só depois é que surgiu a Lousitânea?!** Não sei se surgiu antes ou depois. São coisas distintas. A adxistur é agência para o desenvolvimento das aldeias de xisto e foi de lá que partiu a recuperação de todas as 27 aldeias. No concelho de gois existem 4 e essas ações de requalificação das aldeias de intervenção nas casas e exteriores foi através de um projeto comunitário, mas não fomos nós que concorremos a esse projeto.

PRODER, PROVER E IEFP.

**Benefícios** – os habitantes dizem que nós trouxemos vida aqui às aldeias. Esta aldeia tem 4 habitantes, a Comareira tem 2 habitantes, a Aigra Velha tem um casal neste momento, a aldeia da pena tem 15 a 20 pessoas. Alguns dizem que se nós não estivéssemos cá, eles também não estavam, ou seja, eu penso que através das nossas ações acabamos por trazer alguma dinâmica e contributo à vida destas pessoas, porque elas sentiam-se demasiadamente isoladas e o facto de nós estarmos aqui diariamente, percorrermos as aldeias, de falarmos nem que seja um bocadinho com eles, de dizermos amanhã vem um grupo de 50 pessoas e no final da semana vem mais um de 50, é uma mais-valia, outros dos aspectos positivos, é que nós conseguimos levar estas aldeias mais além, até fora de Portugal estas aldeias se conhecem, e nós recebemos aqui pessoas de todo o mundo. Isto inicialmente também foi complicado para os habitantes, porque estavam aqui no cantinho deles, onde a casa e aquilo que era exterior à casa era deles e ninguém pisava, e então inicialmente quando os visitantes começaram a aparecer, foi um bocadinho complicado eles compreenderem isso, sempre com alegria ao verem pessoas, virem conhecer a terra deles, mas ao mesmo tempo com algum receio, tanto desconhecido, tanta gente a bater à porta, tanta gente a meter-se comigo, a falar comigo, será que dou confiança? Será que não dou? Estamos a falar de pessoas, essencialmente, idosas que vivem aqui num lugar em que qualquer pessoa desconhecida pode ser boa ou pode ser um grande risco. É isso, viemos dar vida às aldeias, dar luz à comunidade, a comunidade sente-se

mais acolhida, sente-se mais alegre e essencialmente a divulgação. Conseguimos divulgar as aldeias pelo país e fora do país, e é uma mais-valia porque traz pessoas e as pessoas que veem e deixam algo cá. As nossas ações tentamos que a população esteja sempre envolvida para que a própria população possa ganhar algo com isso. E acaba por ser um retorno, não só para nós como para a comunidade.

**Quer dizer que não houve uma adesão imediata por parte da população ao projeto.** Foi uma adesão diária, não recusaram, porque também foi nosso objetivo quando a Lousitânea foi fundada fazer que parte dos nossos habitantes destas aldeias fizessem parte dos órgãos da associação e hoje ainda acontece. As pessoas que fazem parte da direção, órgãos sociais e tudo o resto, e sócios, nomeadamente, os habitantes são, é também esse o nosso objetivo integra-los connosco.

**A população tem então algum poder de decisão?** Sim, o Sr. Manuel que é o nosso (...) faz parte dos órgãos sociais da associação.

São bastante participativos então... sim temos duas senhoras na Comareira que andam sempre bem-dispostas e alegres e nos ajudam, nomeadamente, quando temos alguém na nossa unidade de turismo rural, as senhoras não vêm ter aqui connosco mas estão sempre dispostas a dar-nos sempre algumas dicas sobre o alojamento, por ex. se as portadas estão abertas, se é preciso algo, preocupam-se em informar e nós através destes pequenos gestos conseguimos perceber que há uma preocupação.

**Aspetos preponderantes para sustentabilidade de projeto de empreendedorismo social.**

Bom, estamos a passar um momento bastante difícil e que nos assusta um pouco, mas, ao mesmo tempo, não podemos pensar que isso vai fazer com que deixemos de aplicar as nossas ações. É essencial, nós termos uma equipa de trabalho na Lousitânea e essa equipa não pode ser constituída por pessoas em que cada uma trabalha para seu lado, mas que trabalhem no mesmo sentido, para o mesmo fim. Isto talvez seja a principal coisa, neste momento aqui na Lousitânea, pensando em todas as dificuldades que nos passamos no momento, mais ligadas a questão financeira, se nós tivermos uma equipa em que todos os funcionários caminhem para o mesmo fim, sejamos polivalentes e consigamos ajudar uns aos outros, por mais que as coisas sejam difíceis nós conseguimos lá chegar. Agora se eu pensar: eu sou animadora e agora só faço as coisas que estão ligadas à minha área, o colega do lado vai pensar o mesmo porque só faz as coisas dele, aí nós não conseguimos chegar. Porque? Porque nós para conseguirmos dar resposta a todas as valências que temos neste momento, temos que pensar mesmo assim como equipa. Talvez seja o aspeto mais principal. A nível da sustentabilidade, nós temos o máximo que pensar em trabalhar em equipa e a questão da polivalência, de nos apoiarmos uns aos outros para dar continuidade. A questão de contratação de novas pessoas mas sempre através das tais medidas, com o apoio do IEF, onde praticamente temos as que não são a 100% do IEF, são a 80% e conseguimos que os outros 20% quando não é do nosso apoio, seja participado por outra entidade, por ex. o município, visto que ele sempre que pode consegue apoiar-nos nessas questões e isso será um aspeto também importante, porque nós sabemos que precisamos de pessoas, mas sabemos que não conseguimos pagar o ordenado dessas pessoas a tempo inteiro, então damos a oportunidades a alguns jovens através de medidas onde possamos poupar mas também ter apoio. A questão dos estágios curriculares, nós aceitamos dezenas de estágios o ano inteiro, acaba por ser um forte apoio em várias áreas: ambiental, ecoturismo, turismo, animação, geografia. Acaba por ser bom para nós, porque são pessoas novas e que partilham connosco experiências e conteúdos que nós por

vezes não temos conhecimento e para quem chega, para os estagiários, também é bom porque levam daqui uma lição de vida, escola de vida, é bom para nós, eles vêm num período em que há muita coisa a acontecer e nós conseguimos poupar algum dinheiro, nós preparamos essas pessoas ao início, e eles conseguem estar nas nossas atividades, nas nossas ações e assim não temos que chamar alguém a quem tínhamos que pagar, é essencialmente isso, e cada vez mais, divulgamos os nossos produtos, a nossa oferta, as nossas ações e tentar ter cada vez mais grupos e que esses grupos nos deixem algum dinheiro que possamos obter uma receita própria.

**Base de estratégia de desenvolvimento local** – a associação não tem nenhuma estratégia delineada. A base de atuação é ação na comunidade. Nós pensamos na comunidade e nas ações que podemos desenvolver junto da comunidade, e é um bocadinho a partir daí e dos apoios que temos na comunidade e com a sua colaboração que conseguimos delinear a nossa ação. Por exemplo nós este ano vamos tentar que a nossa ação se espalhe pelos 7 municípios, de forma a podermos abranger os 7 municípios da Serra da Lousa, mas para isso temos que ter apoio desses mesmos 7 municípios e há sempre algumas ações que vamos fazendo ao longo do ano, cujo objetivo é mesmo tentar ter a adesão dos representantes dos municípios para que percebam a nossa ação e possamos ir mais longe. Nós o ano passado, em Junho, salvo o erro, organizamos uma conferência sobre a Serra da Lousa em que pela primeira vez, conseguimos juntar no mesmo dia os 7 presidentes da camara da serra da lousa e daí saiu a ideia fantástica de elaborar um protocolo de intenções sobre a defesa e interpretação na serra da Lousã e esse protocolo, se tudo correr bem, vai ser assinado entre a Lousitânea e os 7 presidentes de camara e achamos que poderá ser uma nova aposta e quem sabe algo que nos traga mais sustentabilidade também, estamos a falar de 7 municípios no total onde poderemos atuar e eles poderão colaborar connosco também.

Os apoios comunitários que recebemos já acabaram, agora vamo-nos candidatar para 2014-2017. Não dependemos totalmente desses apoios. Mas ajudam bastante. Mas é assim, eu não quero dizer que só existimos porque há esses apoios até porque nós temos as nossas formas de conseguir alguma gestão. Começamos com esses apoios e hoje conseguimos alguma gestão porque esses apoios vão chegando, mas por vezes a gestão é um pouco difícil porque os apoios não chegam nos meses certos, mas conseguimos sobreviver porque eles vão chegando. IEFP, candidaturas ao município e à ADXISTUR.

## Apêndice nº 4 – Análise de Conteúdo

Tabela 16 - Análise de Conteúdo das Entrevistas

| CATEGORIA <sup>26</sup>                    | SUBCATEGORIA <sup>27</sup>              | UNIDADE DE REGISTO <sup>28</sup>            | UNIDADE DE CONTEXTO <sup>29</sup>  | ENUMERAÇÃO <sup>30</sup>   |
|--|---|---|--|--|
| Perfil da organização e sua caracterização | Competências organizativas e produtivas | Base de estratégia de desenvolvimento local | <p><b>E1:</b> ambiente e qualidade de vida.</p> <p><b>E2:</b> há um denominador comum: promover o território. (...) Não há uma estratégia delineada, está-se a criar mas é difícil pois dependemos de fundos, dos parceiros públicos.</p> <p><b>E3:</b> Ação na comunidade.</p>  | <p><b>E1-UR:</b> 3</p> <p><b>E1-EDL:</b> 2</p> <p><b>E2-UR:</b> 3</p> <p><b>E2-EDL:</b> 2</p> <p><b>E3-UR:</b> 3</p> <p><b>E3-EDL:</b> 3</p> |
|  |   | Planificação estratégica                    | <p><b>E1:</b> temos uma competência grande que passa pela avaliação de projetos, elaboração de candidaturas, gestão e acompanhamento destas ações, por isso, uma das áreas que eu acho que no futuro (...) é podermos ser também uma entidade consultora e de gestão de fundos privados. (...) a proposta é organizar uma bolsa de empresários/empresas que eles próprios emprestem dinheiro para a criação de novas empresas que lhes interesse a eles também, ou seja, em vez de adquirirem serviços lá fora ou a outras empresas mais distantes, poderem adquirir muito próximo da sua empresa aqui serviços, microempresas e terem uma bolsa apoiada por eles. (...) outra é (...) elaboração de estudos de mercado nesta área de estratégia e organização de empresas, (...) produção de iniciativas, atividades e eventos ligados a estas temáticas que nós trabalhamos com muito sucesso; (...) a estratégia de desenvolvimento destes projetos é sempre em parceria.</p> <p><b>E2:</b> existe uma calendarização anual com atividades fixas; (...) um plano estratégico de desenvolvimento rural assente em cinco eixos: (...).</p> <p><b>E3:</b> pôde haver atrasos mas na maioria são implementadas [as ações/atividades projetadas]; (...) outra ação que tenha sido pensada mas que não tenha sido desenvolvida mas porque também surgem outras a que temos que dar prioridade e algumas coisas vão ficando para trás; pensamos em muitas ações mas só nos debruçamos naquelas que conseguimos mesmo desenvolver, ficando as outras em plano B, mas por vezes devido a não termos recursos humanos, materiais e financeiros.</p> | <p><b>E1-UR:</b> 3</p> <p><b>E1-EDL:</b> 3</p> <p><b>E2-UR:</b> 3</p> <p><b>E2-EDL:</b> 2</p> <p><b>E3-UR:</b> 2</p> <p><b>E3-EDL:</b> 2</p> |
|  |   | Missão   Visão                              | <p><b>E1:</b> MISSÃO: promoção do</p>  | <p><b>E1-UR:</b> 3</p>   |

<sup>26</sup> Categoria – foram agrupados os temas e eixos de análise (apresentados no ponto 2.2.2), agrupando-se o que o entrevistado falou a seu respeito.

<sup>27</sup> Subcategoria – agrupadas as questões das hipóteses de investigação.

<sup>28</sup> Unidade de registo – elementos/referências considerados mais importantes, visando a relevância de características de empreendedorismo social e de empreendedores sociais, com vista à categorização.

<sup>29</sup> Unidades de contexto – respostas obtidas por cada entrevistado e relacionadas com os elementos da unidade de registo

<sup>30</sup> Adotou-se uma escala de 0 a 3 (em que 0 significa “nada relacionado” e 4 significa “extremamente relacionado”), para avaliar a direção da resposta do entrevistado sobre o item em questão (Unidade de Registo-UR) e sobre o empreendedorismo social e desenvolvimento local (EDL).

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
|  |  |  | <p><i>desenvolvimento da região numa perspetiva integrada, valorizando os seus recursos endógenos através da implementação e gestão de programas, projetos e iniciativas de interesse para a região.   VISÃO: ser um organismo de referência e de excelência na implementação de programas, de projetos e de iniciativas que contribuam decisivamente no processo de desenvolvimento local e regional.</i></p> <p><b>E2:</b> MISSÃO: <i>criação de um território de valor.   VISÃO: criação de um território sustentável com qualidade de vida e de valor.</i></p> <p><b>E3:</b> MISSÃO: <i>conservação da natureza e a valorização do património cultural da região da Serra da Lousã.   VISÃO: atuar na Serra da Lousã como um todo.</i></p>   | <p><b>E1-EDL: 3</b></p> <p><b>E2-UR: 3</b><br/><b>E2-EDL: 3</b></p> <p><b>E3-UR: 3</b><br/><b>E3-EDL: 3</b></p>                     |
|  | Capacidades de articulação, comunicação, mobilização e participação das comunidades de ADL | Benefícios para a população                    | <p><b>E1:</b> <i>melhoria da qualidade de vida; (...) autorrealização, satisfação pessoal; (...) reconhecimento; (...) valorização; (...) ligação intergeracional; (...) melhoria da qualidade de vida (...) individualmente, mas no trabalho comunitário; (...) passou a haver reunião da comunidade em prol do objetivo comum.</i></p> <p><b>E2:</b> <i>os produtos endógenos estão cada vez mais a aumentar e serem apresentados na região, há imagens da natureza e do potencial turístico que está a chegar, há pessoas de fora que nos vêm visitar.</i></p> <p><b>E3:</b> <i>trouxemos vida aqui às aldeias; (...) dinâmica e contributo à vida destas pessoas; (...) demasiadamente isoladas; (...) mais-valia; (...) conseguimos levar estas aldeias mais além, até fora de Portugal; (...) dar vida às aldeias; (...) dar luz às comunidades; (...) sente-se mais alegre; (...) divulgação.</i></p>   | <p><b>E1-UR: 3</b><br/><b>E1-EDL: 3</b><br/><b>E2-UR: 3</b><br/><b>E2-EDL: 3</b><br/><b>E3-UR: 3</b><br/><b>E3-EDL: 3</b></p>       |
|  |  | Aspetos preponderantes para a sustentabilidade | <p><b>E1:</b> <i>tem que produzir, naturalmente, receitas que (...) sejam (...) suficientes para a continuidade do projeto; (...) tem que ser pela partilha e entrega de todos que se concretizam as ações e também foram aprovados</i></p> <p><b>E2:</b> <i>não deixe de haver financiamento para este tipo de iniciativas neste território tão deprimido porque está a haver a algum tempo atrás a preocupação de cada projeto que se realize haver a disseminação dos resultados, haver autossustentabilidade do público-alvo; (...) incentivos para o território.</i></p> <p><b>E3:</b> <i>equipa de trabalho (...) multidisciplinar em que cada um trabalha para seu lado, não pode ser. (...) Equipa trabalha no mesmo sentido, para o mesmo fim; (...) funcionários polivalentes; (...) Para dar resposta a todas as valências que temos neste momento, temos que pensar como equipa; (...) nós temos o máximo que pensar em trabalhar em equipa e a questão da polivalência, de nos apoiarmos uns aos outros para dar continuidade; contratação de pessoas através das tais medidas do IEF; (...) parcerias com o município; (...) estágios curriculares em várias áreas, (...) partilham connosco</i></p> | <p><b>E1-UR: 3</b><br/><b>E1-EDL: 3</b></p> <p><b>E2-UR: 2</b><br/><b>E2-EDL: 2</b></p> <p><b>E3-UR: 3</b><br/><b>E3-EDL: 3</b></p> |

|   |   |                              |   |   |
|---|---|------------------------------|---|---|
|   |   |                              | <p>experiências e conteúdos que nós por vezes não temos conhecimento e para quem chega também é bom e nós conseguimos poupar algum dinheiro.</p>  |   |
| <p><b>Relação entre o desenvolvimento local sustentável com o empreendedorismo social</b></p> | <p>Desconhecimento das potencialidades locais</p> | <p>Surgimento</p>            | <p><b>E1:</b> o facto de termos proposto à ATA a classificação destas aldeias como aldeias de Portugal e a sua integração numa rede (...) pois elas não têm qualquer atividade económica, não têm identidade ou a preservação rural que se pretendia; (...) as populações saberem que a sua aldeia estava numa rede social que depois integra uma rede europeia de aldeias, entusiasmou-as ou foi o incentivo que nós precisávamos para iniciar o percurso; (...) a aldeia tinha que ter conteúdo e [a ADRITEM] quis criar esse conteúdo com a população desse território, a marca seria uma alavanca para o desenvolvimento da aldeia.</p> <p><b>E2:</b> organismo que pudesse fazer candidaturas comunitárias em que os municípios não podiam fazer e portanto que pudéssemos ajudar esses concelhos a ser desenvolvidos.</p> <p><b>E3:</b> surgiu por várias pessoas que se juntavam e tinham pensamento em comum, gostavam de coisas semelhantes (área ambiental, cultural, paixão por estas terras, gentes); (...) percebeu-se a beleza e potencialidade; (...) criar algo porque senão perdia-se este valor e era importante dar a conhecer a outros.</p> | <p><b>E1-UR:</b> 3<br/><b>E1-EDL:</b> 3</p> <p><b>E2-UR:</b> 2<br/><b>E2-EDL:</b> 3</p> <p><b>E3-UR:</b> 3<br/><b>E3-EDL:</b> 3</p> |
|   |   | <p>Participação coletiva</p> | <p><b>E1:</b> nós trabalhamos muito próximo com as pessoas, vemos com elas os recursos que temos no território, como os podemos rentabilizar (...).criamos grupos de trabalho, temos várias reuniões com a população.(...) Capacitá-los [habitantes] de competências para que possam vender a sua aldeia, (...) vender os produtos da aldeia, vender a visita às suas casas, às suas hortas, fazerem almoços e jantares, (...) vender refeições dentro das suas próprias casas, venderem experiências rurais; (...) algumas das pessoas não se sentem capazes.</p> <p><b>E2:</b> era passiva com a nossa atuação (...) passou a ser mais ativa. [mas] não é muito participativa.</p> <p><b>E3:</b> adesão diária, não recusaram, porque também foi nosso objetivo quando a Lousitânea foi fundada fazer que parte dos nossos habitantes destas aldeias fizessem parte dos órgãos da associação e hoje ainda acontece; (...) são bastante participativos; (...) preocupam-se em informar.</p>  | <p><b>E1-UR:</b> 3<br/><b>E1-EDL:</b> 3</p> <p><b>E2-UR:</b> 2<br/><b>E2-EDL:</b> 2</p> <p><b>E3-UR:</b> 3<br/><b>E3-EDL:</b> 3</p> |
|   |   | <p>Facilitadores</p>         | <p><b>E1:</b> por concurso, a C.M. candidatou-se à reabilitação da escola primária da aldeia para o centro de animação e interpretação ambiental, promovemos também a criação de uma associação, por isso aí o empreendedorismo social, esta será uma empresa social, uma associação que é a AVILAR que está responsável por dinamizar a aldeia, uma associação de várias pessoas da aldeia, que se juntaram, (...) que nasce com o projeto e que tem a</p>   | <p><b>E1-UR:</b> 3<br/><b>E1-EDL:</b> 3</p>   |

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
|  |   |   | <p><i>responsabilidade de revitalizar as tradições, de promover atividades na aldeia para o desenvolvimento do lugar; (...) capacitação/qualificação das pessoas/habitantes, no sentido de identificarem os produtos da terra e os produtos que têm tradicionais, que têm ligados ao artesanato, pudessem vender e então ensinámos a identificar as compotas, o mel, o artesanato em madeira, tudo o que seja ligado aos materiais, ofícios e ar tradicionais daquele local; identificámos e ensinámos-las a vender, falado de uma forma mais apelativa, mais associada às características;</i></p> <p><b>E2:</b> <i>necessidade de se encontrar saídas que tenham como retorno rendimento para as famílias; (...) necessidade brutal; (falta de emprego; (...) senão forem os organismos públicos, as pessoas não têm para comer; (...) a necessidade é tanta que se vai à procura; fundos comunitários porque senão as pessoas não têm capital próprio para fazer estas coisas; (...) potencialidades, redefinir as estratégias, valorizar, atrair, humanizar, consolidar, alarga.r</i></p> <p><b>E3:</b> <i>parcerias são os principais elementos (...) se não conseguíssemos ter as parcerias (...) essencialmente de recursos materiais, de pessoas que apoiem, nós não conseguiríamos chegar onde chegamos; (...) são uma mais-valia; (...) nada aqui é nosso, nós estamos aqui inseridos, sediados, temos todos estes núcleos aqui presentes mas nenhum dos espaços é nosso; (...) a [ADL] não tem a capacidade, neste momento, nem teve até agora, de fazer um investimento para a comprar de uma casa ou terreno, de um espaço para implementar qualquer um dos núcleos do ecomuseu.</i></p> | <p><b>E2-UR: 3</b><br/><b>E2-EDL: 2</b></p> <p><b>E3-UR: 3</b><br/><b>E3-EDL: 3</b></p>   |
| <p><b>Compreensão sobre o empreendedorismo social e organização estratégica dos empreendedores sociais</b></p> | <p>Modalidades de financiamento e de empreendedorismo local</p> | <p>Contribuições para o desenvolvimento local</p> | <p><b>E1:</b> <i>nós fizemos um trabalho com a população, freguesias e entidades locais no sentido de os fazer olhar para o que têm e de como é que o podem potenciar e vender e como obter receitas daí, (...) olharem para a sua aldeia, perceberem que é na valorização da sua identidade e dos produtos rurais que podem ser diferentes e criar uma fonte de riqueza; (...) criar fontes de rendimento para aquela população, com base na preservação da sua identidade e das características rurais, (...) promover ou valorizar o património e a sua preservação.</i></p> <p><b>E2:</b> <i>estimular a economia local através da criação de mecanismos de incentivo ao investimento e apoio às microempresas que perspetivem o seu desenvolvimento e consolidem numa construção comum, numa cultura empresarial e temos o sistema de microcrédito que é um sistema de financiamento; (...) o social significa bem-estar para as populações e bem-estar significa haver algum rendimento, alguma mais valia para poder sobreviver, ora ao criarmos negócio no território estamos a contribuir para uma economia social e para o desenvolvimento local; [as ADL e suas parcerias são] o catalisador para que as</i></p>   | <p><b>E1-UR: 3</b><br/><b>E1-EDL: 3</b></p> <p><b>E2-UR: 3</b><br/><b>E2-EDL: 3</b></p> <p><b>E3-UR: 3</b><br/><b>E3-EDL: 2</b></p> |

|  |  |                                  |  |   |
|--|--|----------------------------------|--|---|
|  |  |                                  | <p><i>produções dessas empresas existentes possam ser mais escoadas.</i></p> <p><b>E3:</b> <i>eu não quero dizer que só existimos porque há esses apoios até porque nós temos as nossas formas de conseguir alguma gestão. Para começar eles foram precisos, para manter e conseguimos essa gestão é porque esses apoios vão chegando.</i></p>   |   |
|  |  | Ausência de recursos financeiros | <p><b>E1:</b> <i>as pessoas conseguem os próprios recursos através do projeto; (...) todos os nossos projetos, mesmo aqueles que têm um tempo definido em candidatura ou por enquadramento em algum fundo comunitário, têm atividades específicas subjacentes a esse período, mas sendo projetos que vemos que tem interesse na sua continuidade com os recursos da própria associação vamos dando-lhes continuidade.</i></p> <p><b>E2:</b> <i>o que se está a fazer é a criação de uma unidade empresarial de apoio e a partir daí criar polos que consigam escoar os produtos dos nossos produtores (...). Nós queremos funcionar como interposto entre a base de produção e o mercado uma vez que cada um per si, não tem capacidade logística para poder chegar a mercados, de escoar produtos no sítio certo. Portanto com o nosso saber-fazer, com o nosso conhecimento sobre organizações existentes no país, talvez possamos contribuir para que esta população empresarial consiga escoar os seus produtos para fora.</i></p> <p><b>E3:</b> <i>através das nossas ações, das atividades que desenvolvemos, consigamos ir buscar alguma forma monetária para conseguirmos sobreviver; (...) eu não quero dizer que só existimos porque há esses apoios até porque nós temos as nossas formas de conseguir alguma gestão (...) mas conseguimos sobreviver porque eles vão chegando.</i></p> | <p><b>E1-UR:</b> 3<br/><b>E1-EDL:</b> 3</p> <p><b>E2-UR:</b> 3<br/><b>E2-EDL:</b> 2</p> <p><b>E3-UR:</b> 3<br/><b>E3-EDL:</b> 3</p> |
|  |  | Dificuldades de implementação    | <p><b>E1:</b> <i>difícil convencer o caminho a seguir, faze-las entender que temos que comungar todos num objetivo comum para que a aldeia tenha sucesso; (...) convencer a população deste projeto, desta iniciativa e de que nós o único objetivo que temos é apenas a promoção do desenvolvimento local.</i></p> <p><b>E2:</b> <i>a dificuldade é as pessoas não terem formação para darem o salto; (...) mentalidade das pessoas; (...) formação que existe para o facilitismo; (...) avessos ao risco; (...) mentalidade de que o Estado é que tem que dar trabalho.</i></p> <p><b>E3:</b> <i>financeiras; (...) recolha de informação no início; (...) comunidade fechada; (...) desconfiança; (...) nós precisávamos das</i></p>  | <p><b>E1-UR:</b> 3<br/><b>E1-EDL:</b> 3</p> <p><b>E2-UR:</b> 3<br/><b>E2-EDL:</b> 3</p> <p><b>E3-UR:</b> 3<br/><b>E3-EDL:</b> 3</p> |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  | <i>peessoas mas se as pessoas não estão do nosso lado é complicado; (...) os apoios não chegam nos meses certos.</i> |  |
|--|--|--|--|--|