

# Modelo de Articulação Informal

Práticas e Procedimentos  
do Modelo de Articulação Informal  
entre Empresas e Instituições Locais

1

the 1990s, the number of people in the UK who are employed in the public sector has increased from 10.5 million to 12.5 million (12.5% of the population).

There are a number of reasons for this increase. One of the main reasons is the growth of the public sector. The public sector has grown from 10.5 million in 1990 to 12.5 million in 2000, an increase of 20%.

Another reason is the increase in the number of people who are employed in the public sector. The number of people employed in the public sector has increased from 10.5 million in 1990 to 12.5 million in 2000, an increase of 20%.

A third reason is the increase in the number of people who are employed in the public sector. The number of people employed in the public sector has increased from 10.5 million in 1990 to 12.5 million in 2000, an increase of 20%.

A fourth reason is the increase in the number of people who are employed in the public sector. The number of people employed in the public sector has increased from 10.5 million in 1990 to 12.5 million in 2000, an increase of 20%.

A fifth reason is the increase in the number of people who are employed in the public sector. The number of people employed in the public sector has increased from 10.5 million in 1990 to 12.5 million in 2000, an increase of 20%.

A sixth reason is the increase in the number of people who are employed in the public sector. The number of people employed in the public sector has increased from 10.5 million in 1990 to 12.5 million in 2000, an increase of 20%.

A seventh reason is the increase in the number of people who are employed in the public sector. The number of people employed in the public sector has increased from 10.5 million in 1990 to 12.5 million in 2000, an increase of 20%.

An eighth reason is the increase in the number of people who are employed in the public sector. The number of people employed in the public sector has increased from 10.5 million in 1990 to 12.5 million in 2000, an increase of 20%.

A ninth reason is the increase in the number of people who are employed in the public sector. The number of people employed in the public sector has increased from 10.5 million in 1990 to 12.5 million in 2000, an increase of 20%.

A tenth reason is the increase in the number of people who are employed in the public sector. The number of people employed in the public sector has increased from 10.5 million in 1990 to 12.5 million in 2000, an increase of 20%.

A eleventh reason is the increase in the number of people who are employed in the public sector. The number of people employed in the public sector has increased from 10.5 million in 1990 to 12.5 million in 2000, an increase of 20%.

A twelfth reason is the increase in the number of people who are employed in the public sector. The number of people employed in the public sector has increased from 10.5 million in 1990 to 12.5 million in 2000, an increase of 20%.

A thirteenth reason is the increase in the number of people who are employed in the public sector. The number of people employed in the public sector has increased from 10.5 million in 1990 to 12.5 million in 2000, an increase of 20%.

A fourteenth reason is the increase in the number of people who are employed in the public sector. The number of people employed in the public sector has increased from 10.5 million in 1990 to 12.5 million in 2000, an increase of 20%.

A fifteenth reason is the increase in the number of people who are employed in the public sector. The number of people employed in the public sector has increased from 10.5 million in 1990 to 12.5 million in 2000, an increase of 20%.

A sixteenth reason is the increase in the number of people who are employed in the public sector. The number of people employed in the public sector has increased from 10.5 million in 1990 to 12.5 million in 2000, an increase of 20%.



## **Apresentação**

### **A - A Ideia Inicial**

### **B - O MAI - Procedimentos e Ferramentas**

- B1** Porquê?
- B2** Que requisitos?
- B3** Como implementar?
- B4** Que Custos e Recursos?
- B5** Como Avaliar e Monitorizar?
- B6** Que resultados esperados?

### **C - A Utilização de um Produto em Cacho**

### **D - Conclusões**

### **E - Ficha Técnica**



## Apresentação

O projecto “Grândola em Rede para a Inserção” surgiu da necessidade de articulação das instituições que trabalham no domínio social com a classe empresarial.

A consciência de que o desenvolvimento social não se faz a não ser através da elaboração de uma estratégia concertada e de um trabalho colectivo entre todas as entidades responsáveis pela criação de dinâmicas económicas locais, levou ao nascimento de um projecto que consegue assegurar o início da experimentação dessa concertação.

O documento que agora apresentamos e que denominamos de “Práticas e Procedimentos do Modelo de Articulação Informal entre Empresas e Instituições Locais”, pretende apresentar aos parceiros e a todas as instituições que se revejam neste projecto e que procurem incorporar a sua metodologia nas suas actividades e nos seus territórios, todas as etapas que levaram à construção do produto final, à sua experimentação e aos resultados obtidos.

5

### **Esta apresentação incorpora:**

- As componentes metodológicas da estratégia;
- As narrativas das práticas experimentadas;
- Os resultados obtidos aos diferentes níveis e
- Uma reflexão sobre o trabalho desenvolvido.

Este documento pretende servir de guião ou instrumento

de trabalho para os futuros actores de experiências territoriais similares ao Modelo de Articulação Informal entre Empresas e Instituições Locais (MAI) criado para o concelho de Grândola através da parceria de Desenvolvimento (PD) Equal.

Esta parceria foi composta pela Câmara Municipal de Grândola (entidade interlocutora), Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano (ADL), Associação de Empresários do Alentejo Litoral (AEAL), Escola Secundária António Inácio da Cruz (ESAIC) e o Instituto de Estudos Superiores do Litoral Alentejano (INESLA), que desenharam a estratégia do MAI como o primeiro passo para a construção de um plano articulado de acções inovadoras, criativas e empreendedoras que visam a resolução de problemas territoriais.

Com este documento, a PD pretende transferir toda a sua experiência, convidando todos os possíveis utilizadores do MAI, a recolherem deste instrumento de trabalho os ensinamentos para abraçarem novas iniciativas de desenvolvimento territorial que tenham como base o lema - **“Articulação é a Solução”**.





# A Ideia Inicial





## Capítulo A - A Ideia Inicial

O projecto “Grândola em Rede para a Inserção” nasce da Rede Social Social concelhia

O projecto “Grândola em Rede para a Inserção” visou a articulação das instituições do domínio social com as empresas locais, com o objectivo de dar respostas concertadas às necessidades sentidas localmente pela população, nomeadamente ao nível do sistema de emprego, e das suas consequências a nível social, económico, etc.

Este projecto tem a sua origem na Rede Social de Grândola, em específico, no seu Plano de Desenvolvimento Social. O concelho teve a oportunidade de se enquadrar no conjunto das iniciativas piloto desse Programa, em 1999. No entanto, desde o início do funcionamento da Rede Social se reconheceu a dificuldade em promover a coesão social sem que as empresas fossem parte activa de todo um processo de intervenção local.

11

### O que é o Programa da Rede Social?

É um Fórum de articulação e de conjugação de esforços que resulta das diferentes formas de entreejuda e da actuação integrada das várias organizações não governamentais e administração pública, com vista à erradicação da pobreza e exclusão e à promoção do desenvolvimento local.

O Programa da Rede Social foi lançado na Resolução do Conselho de Ministros nº197/97 de 18 de Novembro e revisto pelo Decreto Lei nº 115/2006 de 14 de Junho.

Este Programa surge com o intuito de promover formas de entreejuda ao nível local de forma à erradicação da pobreza e da exclusão social e, como forma de promoção do desenvolvimento social. Para atingir estes objectivos actua-se em duas vertentes: criação de parcerias de base local, e, introdução de dinâmicas de planificação estratégica. Como produtos, o Programa prevê a criação do Conselho Local de Acção Social (CLAS) e Comissões Locais de Freguesia (CLF). Por outro lado, cabe aos CLAS a construção e implementação de um Plano de Desenvolvimento Social de intervenção a médio prazo.

Efectivamente, as empresas poderão estar representadas por Associações. No entanto, tal não corresponde à sua efectiva participação. Se se pretende ultrapassar uma visão assistencialista no combate à exclusão social, todos os actores locais têm de estar envolvidos. Isto porque muitas das soluções dos problemas sociais que se identificam nos territórios têm resposta no sistema empresarial local.

Em 2002, no Plano de Desenvolvimento Social de Grândola, definia-se um eixo de intervenção denominado de “Qualificação das pessoas e das organizações”. Pretendia-se actuar nas seguintes dimensões: aproximar políticas e organizações aos cidadãos; estabelecer uma relação mais estreita entre as organizações do foro económico e social de forma a promover um olhar integrado sobre o concelho; qualificar as pessoas para promover a sua inserção no mercado de trabalho, prevenir situações de risco de exclusão desse mesmo contexto, elevar as qualificações das pessoas de forma a tornar o concelho competitivo e inovador do ponto de vista social.

12

Ao longo do tempo em que se foi experimentando o trabalho preliminar na Rede Social de Grândola foi inequívoca a frágil participação do tecido empresarial local nas dinâmicas em curso. A IC EQUAL vem a revelar-se como o campo de oportunidades para a experimentação de um conjunto de acções previamente equacionadas no Plano de Desenvolvimento Social.

Surge assim o projecto “Grândola em Rede para a Inserção”, que teve como objectivos:

1. Impulsionar, sedimentar e potenciar a sustentabilidade de um trabalho em rede entre as empresas e as instituições sociais locais;
2. Definir e operacionalizar formas de apadrinhamento das empresas instaladas a outras iniciativas empresariais a criar no concelho;

Os  
objectivos  
do  
projecto  
“Grândola  
em Rede  
para a  
Inserção”

3. Promover actividades conjuntas entre escolas, empresas e outras instituições, para potenciar uma maior articulação entre educação / formação e inserção;
4. Fomentar condições para a criação 3 e manutenção de 10 iniciativas de auto - emprego apoiadas por empresas locais;
5. Melhorar as competências dos técnicos e das organizações. No trabalho em parceria nacional e transnacional, nos vários domínios da IC Equal.

O objectivo de criação de uma rede entre empresas e instituições sociais locais foi pensado como um dos mais importantes e vitais para o desenvolvimento do concelho de Grândola e em particular do projecto Equal para este território.

## **EIXO B. Qualificação das pessoas e das organizações**

13

### **- Sub-Objectivo B.1. Promover uma ligação mais estreita das organizações com as pessoas**

Visa a criação de espaços de aproximação dos cidadãos ao poder decisório, assim como a sua implicação nos projectos de desenvolvimento em decurso. Implica a existência de uma rede local de informação que permita ao cidadão aceder aos elementos / serviços mais variados existentes ao seu dispor no concelho.

### **- Sub-Objectivo B.2. Articular a formação com as necessidades do mercado de trabalho**

Adequa a dimensão económica com a social, através da criação de alguns mecanismos que visem uma comunicação estreita a estes níveis que permita a promoção de uma oferta formativa adequada às necessidades do mercado de trabalho, assim como uma maior capacidade de inserção sócio-profissional para aqueles que, por diferentes ordens de razão, não conseguem emprego local. É uma intenção que não se cinge ao domínio restrito da formação profissional, mas igualmente se estende à actuação das escolas locais.

*Fonte: Plano de Desenvolvimento Social de Grândola*



# O MAI

## Procedimentos e Ferramentas



## Capítulo B – O MAI – Procedimentos e Ferramentas

### B1 – Porquê?

O MAI -  
Porquê?

O MAI visa a criação de uma cultura de cooperação entre as diferentes entidades e, sobretudo, do reconhecimento da sua utilidade e valor estratégico para o desenvolvimento sustentado da região.

O empreendedorismo apresenta-se como uma realidade complexa que envolve as componentes formativas, o contexto sócio - económico, o acesso a fontes de financiamento, o acompanhamento por parte de entidades locais vocacionadas para assessorar a implementação de novas iniciativas empresariais, etc..

16

Chegamos à conclusão, após a experimentação desenvolvida que, quando o principal objectivo é a criação de micro-empresas e o crescimento do auto - emprego através da dinamização do empreendedorismo, é imprescindível a existência de uma teia de relações interinstitucional. Só a existência de um Modelo de Articulação Informal permitirá que estes objectivos sejam alcançados e visíveis no curto - prazo.

A eficácia e continuidade deste modelo dependem do envolvimento destas entidades uma vez que este assenta em diversos campos de actuação, que só terão sucesso se estas instituições e suas actividades se mantiverem activas no território, nomeadamente:

- Contribuir para a diminuição do desemprego, especialmente nas camadas mais jovens (articulação entre escolas e empresas, divulgação dos currículos escolares e dos currículos dos alunos junto das empresas);
- Contribuir para o aumento do empreendedorismo local e/ou regional e para a criação do auto-emprego;

Objectivos  
do MAI

- Promover formação em gestão empresarial, consultoria e aconselhamento a pessoas desempregadas;
- Divulgar os sistemas de incentivo para o empreendedorismo local e/ou regional;
- Contribuir para a dinamização do tecido empresarial existente através da divulgação dos seus bens e serviços e promover o recrutamento dos serviços entre as empresas do território;
- Prestar serviços de consultadoria e aconselhamento a empresas existentes ou a criar;
- Dinamizar formação da população activa de acordo com as necessidades das empresas e sua adequação ao mercado.

O MAI  
que  
requisitos?

## B2 – Que requisitos?

17

O MAI revela-se como um instrumento fundamental para o Programa da Rede Social. Procura ser um suporte para que as entidades parceiras de qualquer território se possam munir de ferramentas para a mobilização das empresas para a intervenção social. No entanto, a operacionalização do MAI não tem de estar de forma obrigatória e necessária associada às Redes Sociais. A sua aplicabilidade estende-se a todas as entidades que queiram envolver o sector empresarial na promoção de projectos de intervenção social de base local e/ou regional.

O MAI  
tem de ser  
construído  
a partir de  
uma  
parceria  
local

Apesar deste instrumento decorrer de uma parceria pré-estabelecida, não se exclui a possibilidade deste emergir de uma intencionalidade isolada. Ou seja, qualquer entidade local pode procurar construir o MAI, desde que estejam garantidas as competências para a sua operacionalização. Dessa análise de competências decorrerá a construção de uma parceria, que é condição para se atingirem os objectivos que esse prossegue. Não nos parece viável considerar o MAI como um instrumento

que tenha uma relação apenas centrada a partir de uma entidade local para com as empresas. Tal desvirtuará os seus intentos e a procura em rentabilizar os recursos e competências existentes num qualquer território.

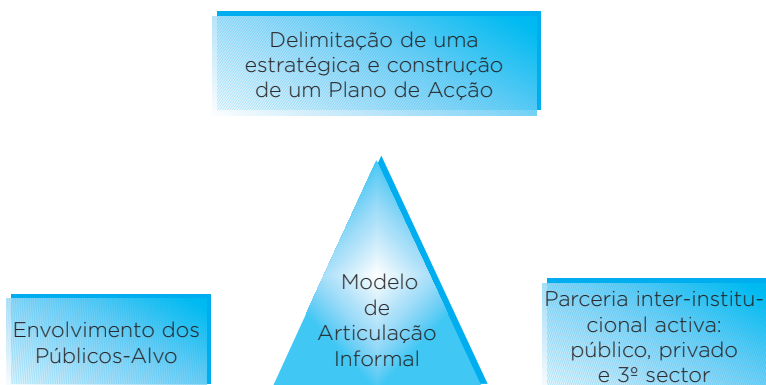
De seguida apresentam-se os requisitos obrigatórios, que deverão estar presentes no início dos trabalhos de qualquer entidade, que deseje implementar o MAI no seu território:

18

REQUISITOS	RECOMENDAÇÕES	
Existência de entidades locais e/ou regionais dispostas a criar uma parceria para implementação do MAI – que procurem uma parceria entre o social e o económico	Esta parceria deverá ser multifacetada, incluir representantes do município, escolas, entidades que fazem parte da rede social, Centro de Emprego e representantes da classe empresarial	Procura de parceiros no território
Análise precisa do território – seus pontos fracos e seus pontos fortes;	Apoiar a estratégia na utilização dos pontos fortes e recursos endógenos do território	Diagnóstico território
Caracterização do tecido empresarial do território e das suas necessidades mais urgentes	Envolver a classe empresarial desde a fase de diagnóstico territorial, clarificando à partida o mote da parceria em desenvolvimento	Caracterização do tecido empresarial
Existência de técnicos com formação nas áreas de gestão e economia, no seio da parceria, que estejam habituados a lidar com os empresários locais (formação, consultoria, etc.)	A relação com a classe empresarial será muito facilitada se existirem no seio da parceria técnicos que já mantenham com os (as) empresários (as) locais uma relação de proximidade	Existência de pessoal técnico próximo da realidade empresarial
Busca constante de mais entidades para integrarem o MAI, e a implementação de ferramentas de animação	A estratégia do MAI e seus objectivos devem ser permanentemente divulgados e actualizados ( <i>workshop's</i> com públicos – alvo distintos, captando de imediato a atenção de potenciais parceiros)	Procura activa de novos parceiros

### B3 - Como implementar?

O MAI, tem como base a análise atenta da realidade. É imperativo que os procedimentos e ferramentas utilizados prevejam uma interacção entre:



19

Só esta interacção, e uma análise sob múltiplas perspectivas da realidade que se apresenta ao território, permitirá a construção de ferramentas inovadoras que actuem de forma eficaz sobre a região e seus principais problemas.

Este não é um produto que se esgota e que tem um espaço temporal de actuação. O Modelo de Articulação traduz-se num modelo central para a monitorização das dinâmicas do território. Da mesma forma que um sensor de fumos dispara quando há um incêndio, assim devem os actores do MAI actuar para a resolução dos problemas emergentes.

A criação do Modelo de Articulação Informal em determinado território, deverá movimentar o máximo de intervenientes e ter uma equipa base que seja responsável pela sua dinamização inicial. Recomendamos que esta primeira fase nunca tenha duração inferior a 1 ano, de forma a permitir que as várias ferramentas sejam experimentadas, e os seus resultados visíveis, de forma a criarem um efeito estimulador à continuidade

do Modelo e à continuidade das relações entretanto estabelecidas e que se deverão multiplicar de forma natural.

Após este 1.º ano as instituições intervenientes deverão continuar com as suas funções agora integradas no Modelo de Articulação e obedecendo a um Plano de Acção com actividades interdependentes e que visem os mesmos objectivos de resolução dos problemas inicialmente detectados. A equipa base deverá permanecer no território de forma actuante mas agora já não com os objectivos de “coordenação” mas sim de articulação constante de todas as suas actividades com todos as instituições parceiras, sempre tentando alargar a rede de intervenientes no Modelo e sempre atenta à construção de novas ferramentas e sub-productos que alimentem o Modelo de Articulação e que o mantenham activo na resolução dos problemas detectados no território.

A fase de construção do MAI não deverá ter duração inferior a 1 ano

20

O Modelo, após a 1.ª fase de criação / implementação deverá permanecer vivo e em constante mutação, adaptando-se a novas realidades que se apresentem e para tal são muito importantes as suas vertentes inovadoras:

- Criação de novas práticas de relacionamento entre empresas e outras instituições locais – estreita ligação entre o social e o económico;
- Contínua avaliação da realidade e dos obstáculos que se apresentem à execução do projecto, no sentido de construir novas ferramentas, que se adequem à realidade apresentada;
- Adopção de metodologias experimentais, tendo em vista as oportunidades e potencialidades do território e de todas as instituições envolvidas no Modelo de Articulação Informal;

Criação de práticas inovadoras que sustentem a continuidade do MAI

- Busca de uma abordagem multifacetada sempre centrada em vários domínios, envolvendo vários públicos diferenciados e múltiplas actividades.

Devemos ainda referir que ao nível das redes sociais concelhias e mesmo ao nível nacional, foi já sentida a mesma necessidade que se identificou no nosso território de intervenção. Chegou-se à conclusão que a integração social, o empreendedorismo e a consequente diminuição do desemprego não se faz sem a presença do sector económico e, só muito recentemente, se começou a trabalhar em legislação que permite a integração das empresas nas redes sociais. Este é mais um elemento de inovação deste projecto e de todo o modelo aqui exposto, provando que o mesmo se antecipou a esta real constatação.

21

**1º Passo -  
Definição  
de  
competências  
recursos  
institucionais  
a mobilizar**

### **1º Passo - Definição das competências e recursos institucionais a mobilizar**

Face ao conjunto dos objectivos que são visados com a implementação do MAI torna-se fundamental equacionar quais as diferentes competências e recursos que devem estar assegurados na parceria de partida.

Tal pode ser feito a partir de uma parceria pré-estabelecida, avaliando se estão garantidas as condições de base para a construção de uma parceria eficaz para o futuro. Quando existe uma parceria de base equaciona-se a necessidade de “gestão das afectividades”. Há que questionar se essas entidades conseguem garantir o conjunto de competências necessárias à implementação do MAI. Há que ter o bom senso em apenas incluir as entidades que prosseguem objectivos e estratégias e complementares ao MAI, por mais interessante que seja participar num projecto em parceria!

O trabalho de desenho da parceria pode ser facilitado quando uma entidade reconhece a necessidade de articulação da intervenção social com o sector económico local e/ou regional. Antes de efectuar uma consulta às entidades que podem eventualmente fazer parte de uma parceria para o desenvolvimento, deve proceder à listagem das competências e recursos a assegurar e, de seguida, analisar as entidades locais que se associam a essas competências e recursos.

Para a construção da parceria deve-se garantir o mínimo de entidades que assegure o maior número de competências e recursos necessários. Só desta forma se torna pertinente a sua existência e evita-se a duplicação de recursos que podem ser mobilizados para outras intervenções, igualmente importantes para o território.

Mínimo de  
instituições  
parceiras  
com o  
máximo de  
competências  
e recursos

22

De seguida referenciam-se as competências e recursos, sobre as quais se devem listar as instituições existentes capazes de dar uma resposta no território. Quando, ao nível local ou regional, não existem entidades capazes de assegurar as competências ou recursos identificados, devem procurar-se parcerias exógenas ao território. Tratam-se de competências que visam a mediação institucional com os públicos (empresas e pessoas excluídas do mercado de trabalho).

Lista de competências recursos e instituições potenciais a mobilizar

Competências / Recursos	Exemplos de instituições
Promoção de competências escolares e profissionais	Escolas (preferencialmente de nível secundário – cursos gerais, tecnológicos ou profissionais); Entidades formadoras; Centros “Novas Oportunidades”; IEFP (Centros de Formação)
Apoio à integração de pessoas no mercado de trabalho	IEFP (Centros de Emprego; UNIVA’s); ADL’s ou outras ONG’s
Mediação com empresas	Associações de Empresários; Associações de Comércio e outras congéneres; Municípios; ADL’s
Promoção do empreendedorismo individual	Associações de Empresários; Associações de Comércio e outras congéneres; ADL’s; IEFP
Gestão e suporte à candidatura a sistemas de incentivos	IEFP; Associações de Empresários; Municípios (nos Gabinetes de Apoio aos Empresários ou de Apoio ao Desenvolvimento Económico); ADL’s ou outras ONG’s

23

Avaliar a disponibilidade das entidades para fazerem parte da parceria

Após a listagem das diferentes entidades locais capazes de assegurar as competências e recursos referenciados, há que proceder à consulta da sua disponibilidade e vontade efectiva na construção de um projecto partilhado colectivamente. Tal consulta deverá ser feita ao nível da equipa de gestão de cada uma dessas entidades, não descurando as competências técnicas aí existentes e que devem ser devidamente equacionadas nesta fase.

Nesta fase de consulta não basta aferir das competências e recursos mas da vontade institucional em mobilizá-los para o projecto. Ou seja, espera-se que cada entidade refira, de forma efectiva qual pode ser a sua capacidade de participação no projecto, referenciando objectivamente que competências e recursos pode mobilizar. Reconhece-se que a sua participação na construção do plano de acção é determinante para avaliar a sua efectiva motivação para a prossecução dos objectivos do MAI.

A consolidação de uma parceria constrói-se no tempo e decorre de uma partilha permanente entre as diferentes entidades que a compõem. Esta é apenas uma fase de estruturação de um possível campo de acção, que pode ser reestruturado quando se reconhece a necessidade de envolvimento de outras entidades ou quando a participação das entidades da parceria fica aquém do esperado para a construção e animação do MAI.

Uma  
parceria  
em aberto

24

Esta é uma fase central para averiguar se os requisitos referenciados inicialmente estão ou não assegurados. Caso não estejam, deve avançar-se com o seu cumprimento para a estruturação de um plano de acção adequado a cada contexto territorial. Algumas das entidades locais, trabalhando directamente com as empresas podem começar a envolvê-las neste momento. Mesmo tendo conhecimento sobre a realidade empresarial, o contacto directo com as empresas para aprofundar um diagnóstico serve de argumento chave para a sua mobilização para o MAI, na fase da sua estruturação. Por outro lado, daqui podem emanar propostas concretas de intervenção que devem ser mobilizadas pela equipa da parceria para a construção do plano de acção.

O primeiro  
contacto  
com as  
empresas

Como  
promover o  
envolvimento  
das  
empresas

## Como promover o envolvimento das empresas?

É fundamental que o diagnóstico e plano de acção seja validado pelos diferentes intervenientes, em particular pelas empresas cujo envolvimento é sempre bem mais complexo e difícil. As empresas trabalham em função do concreto e não a partir de ideias generalistas e pouco fundamentadas. Por outro lado, é fundamental que as acções previstas sejam vislumbradas como úteis e pertinentes pelas empresas. Por vezes, é necessário reformular estratégias de intervenção. É importante que todo o pessoal técnico esteja constantemente atento às dinâmicas em curso. Estas primeiras etapas são cruciais para o envolvimento efectivo das empresas.

Desenhar a  
intervenção  
a partir da  
sua  
utilidade  
para as  
empresas

Para motivar a classe empresarial para uma intervenção mais activa, a equipa tem de se concentrar na criação e dinamização de actividades e ferramentas que dêem provas à classe empresarial de que as várias instituições intervenientes no MAI lhes podem ser muito úteis, prestando serviços importantes às suas actividades empresariais, exigindo uma maior intervenção da sua parte no desenhar de um Plano de Acção para o desenvolvimento do território.

25

Esta atenção específica sobre o envolvimento das empresas decorre do reconhecimento da dificuldade em sensibilizar para a promoção da responsabilidade social.

Que tipo de  
empresas  
deve  
mobilizar

Aqui a questão central é a seguinte: Que tipo de empresas se devem mobilizar para o MAI? Se, por um lado, as micro-empresas são dominantes do tecido económico local também são as que mais dificilmente demonstrarão capacidade de incorporação e de operacionalização dos princípios de responsabilidade social. Por outro lado, não é de somenos importância a dimensão instrumental associada à responsabilidade social promovida pelas empresas de média e grande dimensão.

Desta forma, torna-se fundamental garantir uma diversidade no espectro das empresas a envolver, procurando localmente:

- Empresas de pequena dimensão promotoras de práticas inovadoras;
- Empresas de pequena dimensão em que um dos elementos de gestão é mulher;
- Empresas de pequena dimensão cujos elementos de gestão são participantes activos na vida da comunidade;
- Empresas de média e grande dimensão promotoras de práticas inclusivas (cujo investimento seja interno ou externo ao território de intervenção).

## O envolvimento das empresas para o MAI de Grândola

A realidade empresarial do concelho de Grândola, à semelhança de tantos outros por este País fora, é sobretudo composta por micro - empresas onde os empresário(s) , apesar de revelarem um elevado grau de empreendedorismo, se apresentam com baixa formação escolar e/ou profissional. Nessas empresas, a conjuntura actual apela à sobrevivência e não ao investimento ou criação de postos de trabalho, uma vez que se deparam com graves problemas como a sobrecarga fiscal, as taxas de juro crescentes e a elevada inflação que condiciona o poder de compra dos consumidores finais e assim condiciona o seu crescimento. Neste contexto, a responsabilidade social e a interacção com outras entidades presentes no seu território de intervenção e que cumpram objectivos de desenvolvimento sustentado apelando a valores sociais, figuram como últimas prioridades.

A única forma de cativar a intervenção destes empresários na construção do MAI só pode ser potenciada se a tónica do discurso se alterar e a sua apresentação se pautar pela construção de ferramentas que os auxiliem directa e inequivocamente. Esta é a única forma de incentivar a sua participação activa na teia de relações do MAI, demonstrando que esta existe para servir as empresas como empresários que contribuem para o crescimento do concelho e que os seus contributos têm uma “moeda de troca” na qual essas serão as principais beneficiárias. Claro que uma análise mais profunda de todo este discurso permitirá ver que estamos perante uma estratégia de intermediação e que a posição activa das empresas fortalece o MAI, revendo-se em todas as suas actividades e objectivos a atingir, permitindo o seu natural crescimento e multiplicando de forma natural a teia de relações criadas.

27

No concelho de Grândola existem igualmente empresas de média dimensão e está prevista a implementação no médio prazo de infra-estruturas turísticas organizadas por grandes empresas, o que se trará um impacto significativo ao nível local.

Inicialmente a equipa de projecto tentou chamar a classe de micro-empresários do concelho para a teia de relações do MAI tendo como principal “chamariz” a implementação destes grandes empreendimentos turísticos e todos os possíveis contactos inter - empresariais que se poderiam estabelecer, mas tal estratégia provou-se pouco eficaz para um projecto que buscava resultados mensuráveis no curto prazo.

A equipa ficou então ciente que o MAI deveria definir um Plano de Acção Territorial. Estruturou-se a implementação de diferentes actividades articuladas entre si, determinadas por objectivos de curto prazo. Em paralelo, para que a intervenção não se esgotasse nesses objectivos, planificou-se uma intervenção de médio - longo prazo, centrada na necessária e obrigatória articulação entre as micro - empresas de Grândola e os futuros empreendimentos turísticos.

## 2º Passo - Construção do plano de acção

2º Passo -  
Construção  
do Plano de  
Acção

A partir do momento em que há uma partilha dos objectivos do MAI entre as entidades que compõem a parceria inicial, devem estruturar-se as várias actividades que servirão de *“late motive”* para a intervenção. Feito o diagnóstico partilhado entre as diferentes instituições e empresas, procurando o envolvimento das pessoas excluídas do mercado de trabalho ou que perspectivam a sua entrada no curto prazo (caso de jovens em ensino secundário) estão criadas as condições para a construção do plano.

As actividades previstas devem ser propostas de intervenção que decorram de uma mediação entre:

- As competências e os recursos institucionais existentes;
- As expectativas dos diferentes públicos, com particular ênfase nas empresas;
- As necessidades e problemas identificados localmente.

Considerações  
a ter na  
elaboração  
do plano  
de acção

28

Na estruturação dessas propostas de acção, pode, em paralelo, equacionar-se a construção de ferramentas de trabalho que possam vir a ser utilizadas, ao longo do tempo, pelas instituições participantes do MAI. Essas ferramentas são consideradas fundamentais para a sua animação.

De seguida, apresenta-se, a título de exemplo, o conjunto de ferramentas e o plano de acção construído em Grândola. É de sublinhar que não se deve entender a estruturação do plano de acção de uma forma estanque. Este deve ser dinâmico e continuamente reestruturado no decurso do processo de animação. No entanto, a delimitação inicial de um conjunto de acções é fundamental para a partilha colectiva de um projecto local de desenvolvimento e para envolvimento activo das empresas para a intervenção social.

## Plano de Acção do MAI - Grândola



### 3º Passo - Definição dos papéis dos diferentes intervenientes

3º Passo -  
Definição  
dos papéis  
dos  
diferentes  
intervenientes

Embora o plano de acção seja um documento de trabalho em aberto, é fundamental que este seja delimitado *a priori* para que seja possível definir o conjunto de papéis que cada entidade deve ter no decurso da implementação do projecto.

A construção de um projecto colectivo decorre do reconhecimento de que todas as partes terão um ganho associado. Todas as entidades locais, com particular ênfase nas empresas, entram num jogo de partilha continuada.

A  
necessidade  
de  
identificação  
dos ganhos  
associados à  
participação  
no MAI

Assim, é necessário demonstrar às empresas que o MAI e as entidades a ele associadas lhes são muito úteis mas que solicitam uma contrapartida activa da sua parte:

30

Entidades	Fornecem às Empresas...	Solicitam às Empresas...
Escolas	Alunos com formação adequada às necessidades das empresas	Estágios profissionais para os alunos e aumento da sua inserção profissional
ADL's; outras ONG's; IEFP	Formação Profissional da população activa e desempregada adequada às necessidades das empresas. Consultadoria e aconselhamento para o investimento empresarial, informações sobre os sistemas de incentivo e elaboração de candidaturas, apoio financeiro através da gestão de programas comunitários que apoiam o investimento (ex. Leader)	Informações sobre as necessidades formativas das empresas e estágios profissionais para enquadramento do público-alvo de formação e da população desempregada. Aumento do Empreendedorismo, aposta na modernização e inovação, aumento do investimento

Entidades	Fornecem às Empresas...	Solicitam às Empresas...
Municípios - Gabinete de Apoio ao Empresário (GAE) ou Gabinete de Desenvolvimento Económico	Informações, aconselhamento, articulação entre as empresas e outros serviços camarários (obras, licenciamentos, etc.), apoio a iniciativas empresariais e sua dinamização (ex. organização da animação do mercado municipal, construção de infra-estruturas para implementação de empresas, cooperação com empresas emergentes, etc.)	Aumento do investimento, aumento do empreendedorismo, aumento da responsabilidade social, aumento da participação das empresas locais nos planos de acção desenhados para o território.
Associações de Empresários e suas congéneres	Informações, aconselhamento, formação profissional de activos de acordo com as necessidades das empresas, dinamização de actividades que apoiam o empreendedorismo empresarial. Tem um papel de mediação entre o mundo empresarial e as instituições locais.	Aumento da participação das empresas nos planos de acção desenhados para o território.
Empresas existentes ou emergentes	Oportunidades para o aumento do mercado local e regional, crescimento económico, redução dos níveis de desemprego, aumento da atractividade do território.	Dinamismo das empresas locais (que aspiram a ser prestadoras de serviços e fornecedoras destas grandes empresas) ao nível da construção de uma imagem, de elevada qualidade, certificando os seus serviços de mão-de-obra, serviços, bens e matérias - primas.

## Qual o papel esperado dos dirigentes das instituições locais?

Qual o papel dos dirigentes das instituições

Se é reconhecido o papel dos dirigentes na fase de construção da parceria, na medida em que destes depende o envolvimento formal das entidades, nem sempre fica claro o seu papel e o seu nível de mobilização para a intervenção. No fundo trata-se de saber qual o contributo que os nossos decisores têm que dar e para quê?

O envolvimento dos dirigentes contribui para a valorização da intervenção por parte das empresas, principalmente quando estão envolvidas entidades parceiras locais de reconhecido mérito e cuja intervenção é legitimada pela comunidade envolvente.

Assim, em relação a estes dirigentes identificamos um conjunto de papéis que devem ser assegurados, a saber:

Papéis a serem assegurados pelos dirigentes

32

- Facilitadores do processo – devem ser garantidas condições de empowerment na equipa responsável pela intervenção;
- Consciencialização e apropriação das dinâmicas da intervenção – é importante articular a intervenção do MAI com outros projectos e entidades locais;
- Dar garante de sustentabilidade – só os dirigentes têm o poder de decisão para assegurar a continuidade da intervenção para além da duração dos projectos.

No entanto, também se reconhece que nem todas as entidades estarão em iguais condições para assegurar esses papéis. Deve-se então procurar hierarquizar as lideranças. Quais são as lideranças que devem ser “atacadas”? Quais as entidades que têm capacidade de dar sustentação ao MAI?

Hierarquizar lideranças

Reconhecidos os papéis dos dirigentes e identificadas as lideranças com as quais urge trabalhar, deve a equipa ser capaz de as mobilizar para o projecto.

#### 4.º Passo - Animação do MAI

### 4º Passo – Animação do MAI

O MAI deverá permanecer sempre em mutação, atento às conjunturas económico – sociais que se apresentem, revendo os seus principais objectivos e cativando cada vez mais intervenientes para a sua teia de relações activas. Definidas as intencionalidades do trabalho em comum, o MAI deve contribuir para:

- a formação profissional de jovens tendo em conta as futuras necessidades de mão-de-obra das empresas,
- a informação dos empresários locais apelando à sua adaptação no sentido de se transformarem em prestadores de serviços complementares a outras empresas,
- a constante comunicação com os representantes das empresas (de pequena, média e grande dimensão) no sentido de apelarem para a sua intervenção directa no território dando-lhes a conhecer o tecido empresarial existente e a oferta formativa,
- o contínuo levantamento de necessidades de formação das empresas, de forma a adequar a oferta formativa no território,
- etc....

33

A equipa do MAI como 'sensor' das dinâmicas territoriais

Assim, exige-se da equipa do MAI um papel de “sensor” das dinâmicas territoriais. Tem de estar constantemente a dar resposta às mudanças em curso. Para tal, a formação complementar da equipa é um dos elementos a considerar.

Promover formação complementar à equipa de intervenção

Essa formação complementar à equipa responsável pela implementação do MAI, deve funcionar numa lógica de workshop. Tem de se saber encontrar os formadores-consultores especialistas na área que se pretende desenvolver. Não se trata de uma formação numa lógica tradicional de “leccionação”.

Traduz-se num trabalho activo entre formador-consultor e equipa, no sentido de partilha das debilidades da inter-

venção, das expectativas face a essa formação e de identificação de necessidades relativas à melhoria de competências (sejam técnicas ou relacionais). Em Grândola, foi particularmente relevante para o projecto, a formação da equipa em Gestão de Projectos, Inovação e Empowerment. No entanto, outras áreas poderão ser contempladas, dependendo das necessidades sentidas pela equipa de intervenção.

*Procedimentos inerentes à formação complementar da equipa:*

1. Identificação das necessidades de formação da equipa;
2. Consulta de especialistas nas áreas referenciadas e avaliação da sua disponibilidade;
3. Trabalho activo com esses especialistas partilhando a dinâmica do MAI;
4. Promoção da formação, procurando respostas concretas aos problemas identificados;
5. Incorporação das propostas advindas da formação, para animação contínua do MAI.

34

Por outro lado, a existência de um dispositivo permanente de auto-avaliação e de gestão da implementação do MAI são outros dos elementos cruciais para a sua animação e constante dinâmica. Apresenta-se o instrumento utilizado para a organização das reuniões da equipa. É fundamental o permanente contacto entre os diferentes elementos da equipa. Estas reuniões servem de balanço genérico e devem ser realizadas de forma permanente – por exemplo, uma vez por mês (embora a periodicidade destas reuniões dependa das necessidades sentidas pela equipa). São reuniões destinadas exclusivamente ao pessoal técnico.

Os técnicos das instituições devem conhecer-se e trabalhar em conjunto, sabendo a cada momento que actividades estão a ser desenvolvidas por cada

Procedimentos  
inerentes à  
formação  
complementar  
da equipa

Criação de  
instrumentos  
para a  
auto-avaliação  
e gestão da  
implementação  
do MAI

parceiro, realizando um esforço de articulação em prol de objectivos comuns e implementando o Plano de Acção. A utilização deste tipo de instrumentos é facilitadora da “democracia do projecto”.

Actividade	Balço	Tarefa para a próxima reunião	Entidade responsável	Observações
Descrição da actividade ou tarefa	Faz-se um balanço do conjunto das tarefas que foram realizadas desde a última reunião. Referencia-se o conjunto de tarefas que ficaram por realizar. Identificam-se as entidades ou técnico(a)s que realizaram ou não as tarefas que tinham ficado incumbidos de desenvolver	Lista-se o conjunto das tarefas que têm de ser realizadas até à reunião seguinte.	Para cada uma das tarefas referenciadas no item anterior, são identificadas as entidades parceiras responsáveis pela sua implementação até à reunião seguinte. Poder-se-á especificar o nome do(a) técnico(a) responsável pela tarefa, se necessário.	Reporta-se à identificação de tarefas que podem ficar dependentes de situações exógenas à equipa (ex. marcação de uma reunião com empresas; contacto com um especialista externo...)

A pertinência deste instrumento relaciona-se com o facto de potenciar a responsabilização de toda a equipa do projecto. Para além de permitir fazer um balanço contínuo das actividades e tarefas em curso, traduz-se numa forma de avaliação constante dos níveis de eficácia e de eficiência. No entanto, a sua utilidade depende

do uso que se faça do instrumento. É importante que deste decorram:

- Estratégias de melhoria da intervenção em curso;
- Correções de desvios existentes face aos objectivos inicialmente projectados;
- Indicações expressas às entidades e pessoal técnico para a melhoria da sua performance no projecto.

Para tarefas específicas da implementação do MAI, não se justificará a presença de toda a equipa de intervenção.

A utilização de um calendário de actividades de curto prazo pode igualmente facilitar a sua estruturação. Utilizou-se um instrumento para 3 meses do projecto, pese embora se possa equacionar uma temporalidade superior. Este calendário diz respeito ao conjunto de tarefas transversais a toda a equipa de intervenção.

A utilidade dos instrumentos de gestão das reuniões

A utilização de calendários trimestrais de tarefas

### Exemplo do Calendário de Actividades da equipa para o mês de Março de 2006

2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira	Sáb / Dom
27 de Fevereiro	28 Entrega dos BC's Equipa Técnica	1 de Março 14:00 Reunião Equipa	2	3	4
					5
6 Reunião com empresários	7 15:00 Reunião Virtual	8	9	10	11
					12
13	14	15	16	17	18
					19
20 Workshop Inovação - ESCOLAS	21	22	23	24	25
					26
27	28 10:00 Auto-Avaliação - TODA A EQUIPA	29	30	31 Entrega dos BC's de Equipa não Técnica/ Organizacionais e reflexão colectiva	1 de Abril
					2

37

(BC's - Balanço de Competências - Instrumento de auto - avaliação)

**A**  
importância  
de um olhar  
externo  
sobre a  
intervenção

Complementarmente aos instrumentos criados para monitorização da intervenção, poderá ser analisada a relevância de uma avaliação empreendida externamente. A sua utilidade dependerá da capacidade de entrosamento da equipa avaliadora nas dinâmicas do projecto, assim como da sua capacidade em promover uma avaliação crítica que venha a gerar melhorias no processo de intervenção e no Plano de Acção inicialmente desenhado pela equipa.

## B4 - Que Custos e Recursos?

Há duas questões centrais a equacionar no equacionamento da implementação de um modelo do tipo aqui apresentado. Com quantos devemos contar? Quanto devemos mobilizar?

Se em relação à constituição da parceria, parece evidente que o seu número depende da capacidade de garante da multiplicidade de competências e recursos à implementação do MAI, de forma similar se deve pensar na estruturação da equipa do projecto. Não referenciaremos mais as competências, o que está em causa é saber se há ou não um número mínimo de pessoal técnico a assegurar para a implementação do MAI. Reconhece-se que a complexidade deste trabalho pode exigir uma equipa bem alargada. Tal dependerá do número de parceiros envolvidos, da dimensão do território de intervenção e do Plano de Acção inicialmente definido (estratégias, produtos e sub - produtos a criar).

38

Não havendo um número “ideal” de técnicos para a implementação do MAI, uma outra questão complementar se coloca: Quais os tempos de afectação da equipa ao Modelo? Aqui a resposta depende do tipo de parceiro que se envolve.

O apelo à participação da sociedade civil organizada é fundamental para a eficácia do MAI, mas tal só será possível se se garantirem formas de contratualização do Estado com o chamado 3º Sector. Todo o trabalho de consultadoria empresarial e para o empreendedorismo só é possível ser feito se houver um financiamento directo a estas organizações. Muitas vezes, a afectação dos seus técnicos está dependente do conjunto de projectos já em curso. Por outro lado, nem sempre é equilibrado para uma entidade afectar a tempo inteiro um elemento para um projecto. Se se sabe que um projecto tem uma duração limitada, quando os recursos humanos se mantêm para além da duração do projecto, a forma de garantir uma menor dependência face a um único fundo de financiamento é assegurar a participação desses em diferentes projectos com financiamentos autónomos.

Que custos e recursos?

O número de técnicos a envolver depende do número de parceiros envolvidos, a dimensão do território e do Plano de Acção

A impossibilidade de afectação de RH das ONG's sem uma contratualização da parte do Estado

São as entidades públicas que mais facilmente poderão garantir a afectação do RH

São as entidades públicas do território que maior facilidade terão para assegurar uma maior dedicação à implementação do MAI. Este é um tipo de intervenção pública alargado pela sua dimensão inovadora. As entidades públicas não deixam de pagar aos seus funcionários pelo facto de terminar um projecto! A sua sustentabilidade financeira não fica comprometida com o fim de um projecto com financiamento comunitário ou nacional.

A implementação do MAI exige entre 2 a 3 técnicos afectos a tempo inteiro, e tal só se vislumbra possível – no actual quadro de financiamento da intervenção social – nas entidades públicas do território (caso dos Municípios, Escolas, IEF, etc...).

Para além dos custos relacionados com o pessoal, particularmente relevantes com as ONG's que possam fazer parte da parceria, a implementação do MAI exige mais esforço organizacional do que de recursos materiais. Este esforço organizacional passará, sobretudo, por uma reformulação interna das estratégias de intervenção territorial que, após o “desenhar” do Plano de Acção enquadrado no MAI, se deverão centrar em projectos baseados em lógicas de parceria e extrema articulação. Esta mudança de actuação inerente a cada um dos parceiros envolvidos no MAI não acarreta custos financeiros específicos.

39

Actividades que envolvem uma maior afectação de recursos financeiros

No entanto, destacam-se as actividades que envolvem recursos financeiros directos:  
Construção dos sub – produtos e ferramentas específicos do Plano de Acção do MAI

- Formação para a criação do Auto-Emprego,
- Construção do Website;
- Construção do Guia do Consultor Empreendedor;

- Formação complementar à equipa técnica envolvida;
- Avaliação Externa;
- Divulgação do MAI.

Para as restantes actividades do MAI, com excepção dos recursos humanos que já foram referenciados, o custo é praticamente nulo e enquadra-se no conjunto de despesas razoáveis de qualquer entidade pública ou privada sem fins lucrativos.

## **B5 - Como Avaliar e Monitorizar?**

Como  
avaliar  
e  
monitorizar

O MAI acarreta múltiplas preocupações mas a principal centra-se na articulação entre empresas, escolas e instituições locais e esta articulação apenas se consegue medir, em nosso entender, através do envolvimento e dinamismo demonstrado pelas diferentes entidades que se interrelacionaram na construção de ferramentas e sub - produtos que sedimentaram e dinamizaram o MAI.

40

Para além da construção de instrumentos de apoio à auto-avaliação e à gestão da implementação do MAI, é possível equacionar indicadores para avaliar a eficácia e eficiência do MAI, dos seus impactos no território, da sua capacidade de estruturar a mudança a nível local e/ou regional.

A título de exemplo, citamos alguns dos indicadores utilizados pela parceria do nosso projecto:

Indicadores  
de avaliação  
da execução  
e impacto  
do MAI

1. N.º de Empresas criadas através da experimentação do processo inerente ao sub - produto “Criação do Auto - Emprego” - serão exemplo de empresários com preocupações ao nível da responsabilidade social e que por via do seu percurso estarão sempre em articulação com as restantes entidades intervenientes no concelho e que os ajudaram na sua fase de implementação;
2. Variação do N.º de Visitantes do Site do Projecto;

3. N.º de Currículos de Empresas introduzidos no Site/ N.º total de empresas locais;
4. N.º de Currículos de Jovens Desempregados introduzidos no Site/ n.º de jovens desempregados do concelho;
5. N.º de Actividades desenvolvidas pelas diversas entidades envolvidas no MAI, resultantes da estreita articulação entre estas (vide pontos anteriores) em comparação com as actividades previstas em plano de acção;
6. N.º de Reuniões e workshop´s realizados com empresários no sentido de estimular a sua participação no MAI - avaliação da sua participação através de questionário - em comparação com aqueles previsto em plano de acção;
7. N.º de estágios curriculares, em contexto de trabalho, decorrentes do MAI;
8. N.º de Acções formativas para activos, desenvolvidas no período de implementação do MAI e que foram realizadas após pedidos expresso das empresas locais;
9. N.º e tipo de actividades decorrentes de reuniões com os grandes empreendimentos turísticos a implementar no concelho, no sentido de os sensibilizar para a intervenção do MAI;
10. N.º e tipo de actividades desenvolvidas pelas empresas e que provam a sua interacção com o MAI e a sua preocupação ao nível da responsabilidade social, dos impactos positivos do empreendimento turístico na população e nas empresas locais;
11. N.º de Empresas criadas no concelho decorrentes do MAI;
12. N.º de candidaturas a ILE's e CPE'S registadas no concelho, decorrentes do MAI;
13. N.º de empregos criados decorrentes da implementação do MAI;

14. Evolução do N.º de atendimentos do GAE da Câmara Municipal. Estes atendimentos permitirão a desburocratização e o agilizar de processos graças à interligação entre as diversas instituições ligadas pelo MAI. (Ex.º - pareceres para ILE's, redinamização do Mercado Municipal através de estreita ligação com empresas locais);
15. N.º e tipologia de actividades realizadas em parceria entre o GAE e o Centro de Emprego – articulação em busca da desburocratização para agilizar processos e ajudar a população desempregada do concelho a criar o seu próprio emprego.
16. De um ponto de vista qualitativo é ainda possível analisar a capacidade de articulação entre as necessidades de formação e as valências das entidades formativas existentes no território.
17. Etc..

42

## B6 – Que resultados esperados?

Que resultados esperados

A equipa da parceria trabalha para que a continuidade do MAI esteja garantida após o término do projecto. Cabe às instituições que o compõem, a sua animação que passa pela capacidade de reinventar a sua metodologia e procedimentos, adaptando-o às novas necessidades e desafios, através da criação de novos sub - produtos e disseminação dos sub - produtos entretanto criados.

Não pretendemos aqui chamar a atenção para os resultados alcançados por todas as actividades, ferramentas e sub-produtos utilizados no decurso deste projecto. Para essa análise recomendamos a leitura atenta de cada um dos restantes documentos produzidos pela equipa e que ilustram de forma detalhada cada um dos sub-produtos e onde é visível a sua articulação e coerência, na prossecução de um objectivo comum, como sejam as Narrativas de (In) Sucesso na Criação

do Auto - Emprego, o *Web.Site* “www.grandolaemrede.com.pt”. e o Guia do Consultor Empreendedor.

**Tipologia de actividades decorrentes do MAI**

É muito difícil medir os resultados de uma intervenção que se perspectiva de longo prazo. Devemos analisar a construção do MAI à semelhança da construção de uma estrada. Por um lado, aprendemos e podemos retirar conclusões de todo o processo construtivo, tirando ensinamentos de todas as soluções encontradas para superar os obstáculos. Por outro, sabemos que o principal objectivo não é alcançado pelo simples facto da estrada estar terminada, ela terá que ser utilizada e o seu tráfego tornar-se regular, testemunhando que já é do conhecimento de todos os utilizadores a sua construção, para que se possam começar a medir os seus reais efeitos.

É sob este princípio que chamamos a atenção para os “frutos” que se pretendem “colher”, apresentando-os como resultados de curto e médio / longo prazo.

43

**Tipologia de actividades decorrentes do MAI**

Procura-se sistematizar a tipologia de actividades transversais que podem decorrer da implementação do MAI (à semelhança do que sucedeu com o projecto “Grândola em Rede para a Inserção”):

- Articulação entre as diferentes entidades formadoras locais na promoção de uma oferta concertada orientada para as necessidades das empresas locais – públicas e privadas;
- Contributo para a execução de programas nacionais, através da identificação da necessidade de integração de estagiários com formação média e superior nas empresas existentes (ex. programa REDE);
- Relação com iniciativas locais de promoção da inovação no empreendedorismo (ex. concurso regional de ideias de negócio facilitando o acesso ao Ninho de Empresas local);

- Maior qualificação no atendimento a empresários e empreendedores de negócio no sentido de informar sobre sistemas de incentivo;
- Desburocratização de processos que conduzam ao aumento do empreendedorismo regional;
- Facilitação do processo de angariação de estágios profissionais e formativos nas escolas, pela mediação feita com empresas;
- Articulação com iniciativas públicas de apoio à integração das pessoas no mercado de trabalho - UNIVA - através da interligação de bases de dados locais.

Os resultados do MAI no longo prazo, advêm da aposta na sua sustentabilidade e no subsequente desenvolvimento do projecto. O MAI não se esgota com o final do projecto. Este produto não tem um espaço temporal de actuação, os seus sub - produtos e ferramentas devem ser experimentados e sempre re - inventados em busca de novas formas de actuação que conduzam, à resolução de problemas detectados no território.

44

Como  
garantir a  
sustentabilidade  
do MAI

A sustentabilidade final advém do facto de todas as instituições envolvidas no MAI terem a percepção de que:

- todas as suas actividades e objectivos são de mais fácil execução graças à existência de uma articulação eficaz entre elas;
- têm à sua disposição uma série de ferramentas construídas propositadamente para resolver problemas do território, e que foram previamente detectados pelas instituições intervenientes;
- o plano de acção inicialmente criado assim como os seus sub - produtos e ferramentas estão em permanente mutação, adaptando-se a novas conjunturas, realidades e problemáticas.

**As principais perspectivas de desenvolvimento do projecto “Grândola em Rede para a Inserção” prendem-se sobretudo com:**

- a utilização continuada de todos os sub - produtos e ferramentas criados, no sentido de alargar a sua utilização junto dos diferentes públicos alvo;
- a criação de mais sub - produtos e ferramentas adequadas aos problemas detectados no território e públicos alvo a atingir, no sentido de aumentar a adesão de mais instituições ao MAI;
- a análise continuada da conjuntura económico - financeira do território e discussão interinstitucional no seio da estrutura do MAI;
- a existência, após o final do projecto Equal, de sub - produtos que se manterão no território e serão obrigatoriamente alvo de revisões - *Web - site*, Guias do Empreendedor e Guia do Consultor/ Empreendedor, que ficarão a cargo do GAE da Câmara Municipal, garantindo assim que estas sub - produtos e suas ferramentas não “morrerão”;
- a tentativa de disseminação deste produto junto de outras entidades que o poderão incorporar nos seus territórios

45

A “estrada” está construída, resta-nos agora continuar a impulsionar todos os actores locais para sua utilização, dela retirando todas as mais valias de longo prazo que levaram à inicial decisão de a construir.

Sabemos que o actual contexto sócio-económico não é dos mais favoráveis em termos do risco e do investimento, seja público ou privado. É nesta circunstância que consideramos ser crucial o apoio a pequenas iniciativas empresariais e/ ou de auto-emprego, bem como à responsabilidade social das empresas, premiando e apoiando as actividades económicas que manifestem e incorporem estes princípios. Neste sentido, as práticas e procedimentos do MAI apresentados podem ser entendidos como elementos que representam uma mais-valia para decisores, agentes económicos, sociedade civil e todos os actores para os quais a sustentabilidade do processo de desenvolvimento dos territórios seja a estratégia a desenvolver.



# A Utilização de um Produto em Cacho

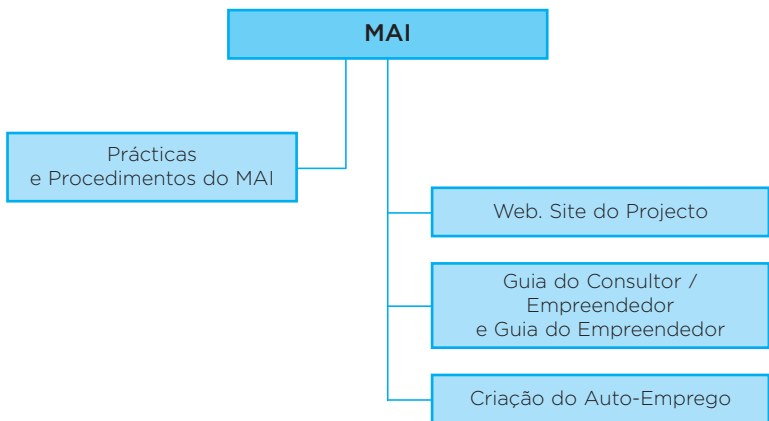




## Capítulo C – A Utilização de um Produto em Cacho

Pela estreita relação entre as diferentes dimensões do projecto “Grândola em Rede para a Inserção”, considerou-se que os diferentes produtos pensados inicialmente se articulam e completam entre si – daí serem aqui apresentados enquanto sub – produtos do produto principal – O Modelo de Articulação Informal.

Esta é a ideia da designação de um Produto em Cacho, porque dele derivam sub – produtos que se articulam e que são construídos com base em ferramentas e procedimentos comuns e que se interrelacionam de uma forma dinâmica.



Esta dinâmica pode igualmente ser demonstrada através dos objectivos, conteúdos e potenciais utilizadores destes diferentes sub - produtos:

Sub-produtos	Objectivos / Conteúdos	Potenciais utilizadores
Práticas e Procedimentos do Modelo de Articulação Informal	Documento que pretende ser um guião de apoio a outras equipas de parceiros institucionais que se revejam na metodologia e instrumentos do MAI e os queiram transportar para os seus territórios de actuação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pessoal Técnico das Redes Sociais;</li> <li>- Dirigentes de empresas;</li> <li>- Professores do 2º ciclo do ensino básico, do ensino secundário e do ensino técnico - profissional;</li> <li>- Instituições de cariz social;</li> <li>- Associações de Desenvolvimento;</li> <li>- Associações de Empresários;</li> <li>- Autarquias;</li> <li>- Centros de Emprego e UNIVA's;</li> <li>- Centros de Formação Profissional;</li> <li>- Todos os potenciais utilizadores dos restantes sub - produtos.</li> </ul>

Sub-produtos	Objectivos / Conteúdos	Potenciais utilizadores
<p>Guia do Consultor/ Empreendedor e Guia do Empreendedor</p>	<p>Instrumentos de trabalho que pretendem orientar as futuras decisões de investimento e a vida das empresas, procurando ao mesmo tempo aconselhar, informar e motivar as pessoas para uma postura empreendedora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pessoal Técnico das Autarquias;</li> <li>- Associações de Empresários;</li> <li>- Associações de Desenvolvimento;</li> <li>- Técnicos das redes sociais;</li> <li>- Dirigentes de empresas;</li> <li>- Potenciais empreendedores;</li> <li>- Pessoal Consultor de Empresas.</li> </ul>
<p>Web.Site do Projecto</p>	<p>Ferramenta estratégica de mobilização de todos os públicos alvo e de todas as instituições que participam e participarão na implementação do MAI. É um instrumento de suporte do MAI como um todo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos os potenciais utilizadores dos restantes sub - produtos;</li> <li>- Entidades parceiras na implementação do MAI (actuais e futuras).</li> </ul>
<p>Criação do Auto-Emprego</p>	<p>Documento denominado de “Narrativas de (In) Sucesso na Criação do Auto - Emprego”, onde é descrita a metodologia de formação - inserção para a criação do auto - emprego e os resultados alcançados pela experiência do projecto e DVD (Recurso Técnico Pedagógico) que contém diversas ferramentas que servem de guião para futuros utilizadores públicos - alvo de formação para o auto-emprego.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pessoal de coordenação, engenharia e implementação da formação;</li> <li>- Potenciais criadores (as) do auto - emprego [empreendedores(as)];</li> <li>- Centros de Formação Profissional;</li> <li>- Associações de Desenvolvimento Local;</li> <li>- Associações de Empresários.</li> </ul>

Assim, se podemos designar potenciais utilizadores para cada um destes sub -produtos, não é menos verdade que qualquer um desses utilizadores pode construir um percurso específico pelos vários sub - produtos, em função das suas necessidades.

Para facilitar a utilização do cacho de produtos, construiu-se o quadro que se segue que procura contemplar as diferentes necessidades, dando exemplos de potenciais utilizadores e do percurso que devem fazer pelos diferentes sub - produtos.

52

Você é...	Pretende...	Experimente o Sub - Produto
Uma pessoa que pretende criar a sua empresa	- Verificar os procedimentos para a criação de uma empresa	Guia do Empreendedor
	- Verificar legislação específica para cada actividade económica	Guia do Empreendedor
	- Verificar se possui as características de uma pessoa empreendedora	Guia do Empreendedor Narrativas de (In) Sucesso na Criação do Auto-Emprego
	- Perceber que tipo de conhecimentos gerais deve adquirir para promover o seu espírito empreendedor	Narrativas de (In) Sucesso na Criação do Auto-Emprego
	- Conhecer a legislação dos sistemas de incentivo para o investimento	Guia do Empreendedor
	- Conhecer (melhor) o concelho de Grândola e as suas potencialidades ao nível do desenvolvimento económico	Guia do Empreendedor <i>Web. Site do Projecto</i>

Você é...	Pretende...	Experimente o Sub - Produto
Um(a) técnico(a) da Rede Social	- Perceber que estratégias pode implementar para mobilizar empresas para a Rede Social do seu concelho	Práticas e Procedimentos do MAI
	- Criar um instrumento de apoio à criação de empresas ou mobilização de investimentos	Guia do Consultor/ Empreendedor
	- Visualizar e /ou criar experiências de inclusão social	Narrativas de (In) Sucesso na Criação do Auto-Emprego
Um (a) Professor(a) ou formador(a)	- Visualizar e /ou criar experiências de promoção do empreendedorismo	Narrativas de (In) Sucesso na Criação do Auto-Emprego
	- Analisar os procedimentos para a promoção do empreendedorismo	Narrativas de (In) Sucesso na Criação do Auto-Emprego
	- Verificar os procedimentos para a criação de uma empresa	Guia do Consultor / Empreendedor
	- Mobilizar empresas para as aulas ou sessões de formação	Práticas e Procedimentos do MAI

Você é...	Pretende...	Experimente o Sub - Produto
<p>Uma pessoa que trabalha na coordenação ou engenharia da formação</p>	<p>- Analisar os procedimentos de selecção de formandos para cursos de promoção do espírito empresarial</p>	<p>Narrativas de (In) Sucesso na Criação do Auto-Emprego</p>
	<p>- Consultar materiais didácticos de apoio à formação para o auto-emprego</p>	<p>Guia do Consultor/ Empreendedor Narrativas de (In) Sucesso na Criação do Auto-Emprego</p>
	<p>- Analisar o portfólio de competências para a criação do auto-emprego</p>	<p>Narrativas de (In) Sucesso na Criação do Auto-Emprego</p>
<p>Dirigente de uma empresa</p>	<p>- Analisar o portfólio de competências para a criação do auto-emprego</p>	<p>Narrativas de (In) Sucesso na Criação do Auto-Emprego</p>
	<p>- Operacionalizar o conceito de responsabilidade social na sua empresa</p>	<p>Práticas e Procedimentos do MAI</p>
	<p>- Participar a sua experiência em escolas do seu concelho</p>	<p>Práticas e Procedimentos do MAI</p>
	<p>- Participar a sua experiência em formação de futuros empreendedores</p>	<p>Narrativas de (In) Sucesso na Criação do Auto-Emprego</p>
	<p>- Disponibilizar as suas ofertas de emprego à comunidade e - Promover a sua empresa</p>	<p>Web. Site do Projecto Práticas e Procedimentos do MAI</p>

Você é...	Pretende...	Experimente o Sub - Produto
Dirigente de uma empresa	- Trabalhar em parceria com outras empresas e instituições do seu concelho	Práticas e Procedimentos do MAI
	- Conhecer (melhor) o concelho de Grândola	<i>Web. Site</i> do Projecto Guia do Empreendedor
Representante de uma Associação de Empresários	- Criar um instrumento de apoio à criação de empresas ou mobilização de investimentos	Guia do Consultor/ Empreendedor
	- Apoiar pessoas empreendedoras na criação da sua iniciativa empresarial	Guia do Consultor/ Empreendedor Narrativas de (In) Sucesso na Criação do Auto-Emprego
	- Promover a responsabilidade social nas empresas associadas	Práticas e Procedimentos do MAI
	- Informar as empresas associadas sobre o concelho de Grândola e suas potencialidades de crescimento económico	Guia do Consultor/ Empreendedor <i>Web. Site</i> do Projecto

Você é...	Pretende...	Experimente o Sub - Produto
Autarca	- Mobilizar empresas locais na promoção da coesão social	Práticas e Procedimentos do MAI
	- Criar um instrumento de apoio à criação de empresas ou mobilização de investimentos	Guia do Consultor/ Empreendedor  Web. Site do Projecto
	- Estender a parceria da Rede Social às empresas locais	Práticas e Procedimentos do MAI
	- Potenciar a responsabilidade social das empresas do seu concelho	Práticas e Procedimentos do MAI
	- Visualizar exemplos de promoção da inclusão	Narrativas de (In) Sucesso na Criação do Auto-Emprego





# Conclusões





## Capítulo D - Conclusões

Cabe aqui um lugar especial para uma reflexão final. Os parceiros envolvidos no projecto “ Grândola em Rede para a Inserção” crêem ter encontrado uma inovadora metodologia de trabalho em parceria. O Modelo de Articulação Informal parte do princípio de que a construção de uma **teia de relações** entre diversas entidades com intervenção territorial, nos mais diversos domínios, é vital para o grande objectivo de desenvolvimento de uma determinada região.

A grande barreira a transpor será a de **cativar a classe empresarial** para uma participação activa na parceria informal, na construção do Plano de Acção que deve resultar do MAI e na sua posterior implementação no território.

A estratégia do MAI para ultrapassar esta barreira passa por 2 momentos chave:

61

- demonstrar à classe empresarial a importância que esta detém na construção do Plano de Acção e
- criar um leque de serviços / ferramentas nos quais os empresários se revejam, reconhecendo a sua utilidade directa para a actividade empresarial.

Acreditamos que estes dois momentos resultarão numa maior consciencialização por parte dos empresários, ao mesmo tempo que após reconhecer os serviços que lhe são prestados se sentirão mais responsáveis por “dar algo em troca”, responsabilizando-se e demonstrando um maior grau de participação.

Após a implementação do MAI, a definição do Plano de Acção e construção das ferramentas e produtos que dinamizem a estratégia pré-definida, o grande desafio que se coloca aos parceiros envolvidos é a **sobrevivência do MAI** após esta 1.ª fase do projecto. Caberá às instituições que o compõem, a responsabilidade de reinventar a sua metodologia e procedimentos, adaptando-o aos novos desafios que se colocam ao território de intervenção através do desenhar de novas ferramentas de actuação.

Acreditamos que através deste documento conseguimos transmitir a nossa experiência na implementação deste Modelo, chamando especial atenção para a sua versatilidade e adequabilidade a outros territórios. Cremos que o MAI e seus sub-produtos, práticas e metodologias de acção, estimularão todos os intervenientes para a construção de um Plano de Acção territorial que conduza a um gradual processo de desenvolvimento onde todos são vistos como actores indispensáveis.

## FICHA TÉCNICA

### Identificação do Projecto:

“Grândola em rede para a inserção”

### Parceiros:

Câmara Municipal de Grândola,  
Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano,  
Associação de Empresários do Alentejo Litoral,  
Escola Secundária António Inácio da Cruz,  
Instituto de Estudos Superiores do Litoral Alentejano

### N.º e Designação do Projecto:

2004-EQUAL- ee-108

### Prioridade:

Espírito Empresarial

### Medida:

02.01 – Facilitar a todos os interessados  
o acesso à criação de Empresas

63

### Área de Intervenção:

02.01.01 – Criação de Empresas e Desenvolvimento Local

### Região:

Alentejo

### Período de Implementação do Projecto:

15 de Maio de 2005 a 30 de Abril de 2007

### Equipa Técnica / Autores/as:

- Paula Carneiro - ADL - Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano
- Tânia Pereira - Gabinete de Apoio ao Empresário da Câmara Municipal de Grândola
- Vanessa Sousa - Instituto de Estudos Superiores do Litoral Alentejano

### Design Gráfico:

Concept\_U, Pessoal e Intransmissível

