

# A PARTICIPAÇÃO DO VOLUNTARIADO NO DESENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE LOCAL

ALEJANDRO ROMERO PÉREZ

CADERNO  
VOLUNTARIADO

05

DESAFIO ORGANIZATIVO



banco de voluntariado  
FUNICORP - FUNDO DE APOIO

# A PARTICIPAÇÃO DO VOLUNTARIADO NO DESENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE LOCAL

ALEJANDRO ROMERO PÉREZ

Licenciado em Psicologia  
Associação Espiral – Consultoria Social







# APRESENTAÇÃO

A Fundação Eugénio de Almeida acredita no Voluntariado enquanto valor e prática exemplar de uma cidadania activa, livre, responsável e solidária.

O Voluntariado é o resultado de uma opção pessoal de mudar a realidade social a partir do encontro com o outro. Nessa medida, a acção voluntária não se restringe ao campo social – onde a sua presença continua a ser indispensável –, mas alarga-se também à cultura, ao ambiente, à educação, à justiça, e a todas as outras dimensões da vivência humana.

Por outro lado, o Voluntariado é também uma escolha individual de desenvolvimento pessoal através da abertura a novas experiências e aprendizagens.

O Voluntariado tem vindo a assumir novas formas para responder às questões que continuamente emergem do tecido social, económico e político, de que são exemplo o voluntariado empresarial, o voluntariado de competências ou o voluntariado de proximidade.

Entanto, os valores identitários do Voluntariado permanecem imutáveis, quaisquer que sejam as circunstâncias de tempo ou lugar. Falamos da solidariedade, da generosidade, da partilha, do compromisso responsável, da acção construtiva, da gratuidade, do espírito de serviço.

A convergência da ética e da *praxis* do Voluntariado com a cultura institucional e a missão da Fundação Eugénio de Almeida fez com que esta o escolhesse como uma das suas áreas preferenciais de trabalho. É assim que, desde 2001, a Fundação desenvolve um projecto com vista à valorização e qualificação do Voluntariado e à criação de condições para o seu exercício efectivo.

Trata-se de um projecto amplo, transversal e continuado, orientado pela investigação-acção e para o desenvolvimento de novos modelos de actuação, com uma forte aposta na formação de voluntários e quadros das organizações.

Neste contexto, o voluntário é, ele próprio, o centro e o objecto de uma linha de acção integrada que passa pela motivação, pela formação geral e especializada, pelo enquadramento e acompanhamento no terreno, em suma, pela oferta de um itinerário formativo que permita ao voluntário crescer como pessoa e servir a comunidade.

O carácter diferenciador deste projecto da Fundação assenta na produção e sistematização de conhecimento enquanto factor estruturante da qualificação da acção voluntária. Destaca-se, como marco desta estratégia, a *Officebox do Voluntariado*, que disponibiliza uma metodologia e um conjunto de instrumentos operativos pioneiros em Portugal na gestão e animação de Voluntariado de Proximidade.

O Banco de Voluntariado da Fundação Eugénio de Almeida tem sido outro instrumento importante na implementação do projecto, funcionando como mediador activo entre voluntários e organizações, e animando uma rede onde a informação, o conhecimento e as oportunidades criam sinergias com impactos positivos na comunidade.

Paralelamente, a Fundação tem desenvolvido um conjunto de projectos de voluntariado em parceria com diversas instituições públicas e privadas.

O âmbito destas parcerias alarga-se também a outros níveis de colaboração aquém e além-fronteiras, disso mesmo dando bom exemplo a presente publicação.

Face à escassez de publicações sobre o Voluntariado em Portugal, quer do ponto de vista conceptual quer do ponto de vista prático, a Fundação considerou imperativo disponibilizar informação sistematizada sobre este tema. Nesse sentido, e com o apoio da Plataforma do Voluntariado de Espanha, apresenta um conjunto de

cadernos seleccionados a partir da colecção *A Fuego Lento*, da autoria de reputados especialistas espanhóis e editada por aquela Plataforma.

Estes cadernos, agora traduzidos e adaptados para Português, abordam um leque diversificado de temas e vão conhecer uma divulgação alargada, a partir da região de Évora para todo o país. A Fundação espera assim dar mais um contributo para a formação e qualificação dos diversos agentes envolvidos na prática do Voluntariado.

Estar na vanguarda da promoção de um Voluntariado qualificado é, para a Fundação Eugénio de Almeida, uma opção estratégica movida por uma forte convicção institucional: a de que só um Voluntariado qualificado pode tornar um compromisso individual num movimento colectivo com verdadeiro poder de transformação social.





# COLECÇÃO «A FUEGO LENTO»

PARTINDO das diferentes entidades e plataformas nacionais\* de voluntariado, temos vindo a reflectir em fóruns, Escolas de Outono e comissões de formação acerca da necessária actualização das nossas entidades sobre tudo o que tenha a ver com a formação de voluntários. A partir da nossa experiência e do diálogo em curso, vamos descobrindo a necessidade de nos ajustarmos a novas e imaginativas formas de conceber e pôr em prática este trabalho de formação. A nossa inquietação prende-se com a urgência em apostar nos processos educativos de longo alcance, que vão além da formação entendida como a mera transmissão de conteúdos ou de capacidades com vista a «preparar» os voluntários. Estamos convencidos de que os processos sob a forma de itinerário educativo respondem de uma forma mais integrada às necessidades tanto do voluntariado actual como da própria acção voluntária. Quando falamos de itinerário, não nos limitamos a um método de trabalho formativo, mas referimo-nos a uma vasta constelação de preocupações e ocupações quotidianas relativas a:

- \_ Questões relacionadas com os processos de formação dos voluntários;
- \_ Questões relacionadas com a acção voluntária;
- \_ Questões relacionadas com a organização do voluntariado;
- \_ Questões relacionadas com a criação de redes com terceiros.

\*Nota do Editor: Referência às plataformas espanholas de voluntariado.

Gostaríamos de dar resposta a todas estas inquietações nestes cadernos, sabendo que os estilos educativos marcam e modelam as formas organizativas, os modelos de actuação e os tipos de coordenação com terceiros. Tudo isto requer grandes doses de paciência, flexibilidade e sentido de tempo educativo: um tempo que é *contracultural*, porque aposta necessariamente no *fogo lento*, e não no microondas dos cursos e *workshops* caracterizados pela pressa ou pela eficácia. Daí surge o título da nossa colecção *A Fuego Lento*, expressão de um compromisso educativo conjunto a longo prazo.

Nesta colecção pretendemos responder a três tipos de desafios com que nos deparamos actualmente.

- 1\_ *Desafios educativos*, dado tratar-se de processos educativos que vão além dos espaços e tempos formativos tradicionais e que requerem visões do mundo e concretizações que devem conter uma clara perspectiva educativa.
- 2\_ *Desafios organizativos*, dado que uma determinada forma de centrar os processos educativos no voluntariado constitui um modo concreto de entender a organização sociovoluntária, na qual todos somos afectados pelas linhas de actuação destes itinerários educativos, onde não só falamos de voluntários, mas também de animadores de voluntariado, de redes de animadores, de referências de grupo, etc.
- 3\_ *Desafios transformadores*, dado que o voluntariado não é um gestor social, mas sim um transformador do ambiente que nos rodeia e um agente dinamizador que trabalha para obter condições de vida dignas para os mais desfavorecidos.

COLEÇÃO A FUEGO LENTO		
	TÍTULO	AUTOR
DESAFIO EDUCATIVO	1_ Os itinerários educativos do voluntariado	Luis Aranguren
	2_ Acompanhamento na acção. A figura do animador ou animadora de voluntariado	Jully Rodríguez
	3_ Motivação da pessoa voluntária	Miguel Ángel Díaz
DESAFIO ORGANIZATIVO	4_ A referência de grupo do voluntariado	José Luis Pérez Álvarez
	5_ ????	<b>Alejandro Romero</b>
	6_ Coordenação e redes de organizações de solidariedade	Enrique Arnanz Villalta
DESAFIO TRANSFORMADOR	7_ Presença pública do voluntariado	Sebastián Mora Rosado
	8_ Sociedade da informação e voluntariado	Carmen Laviña
	9_ Metodologias de análise da realidade global e local	Fernando de La Riva

A estrutura de cada um dos 9 cadernos da colecção é praticamente idêntica, consistindo em quatro secções diferentes:

- A. Conteúdo teórico do tema
- B. Propostas didácticas
- C. Vocabulário básico
- D. Bibliografia comentada

Os cadernos *A Fuego Lento* foram concebidos para serem trabalhados, mais do que lidos, para serem discutidos em grupo, mais do que «engolidos» individualmente, e para potenciarem, em última instância, o crescimento pessoal e colectivo do voluntariado e o reforço da qualidade da acção voluntária das nossas entidades e plataformas.

*Luis A. Aranguren Gonzalo*  
Coordenador da Colecção *A Fuego Lento*, da Plataforma do Voluntariado de Espanha



# ÍNDICE

13	<b>INTRODUÇÃO</b>
17	<b>I. CONTEÚDO TEÓRICO</b>
20	<b>1. O âmbito da comunidade local</b>
21	1.1. Território, relações, identidade
21	1.2. A ideia de processo e de permanente (auto)-(re)construção
22	1.3. A pertinência actual do «local»
23	<b>2. O local num mundo global</b>
24	2.1. O cenário da globalização
26	2.2. Novos problemas e desafios para o espaço local
29	2.3. A necessidade de articulação entre o global e o local
30	<b>3. O desenvolvimento da comunidade local</b>
30	3.1. O conceito de desenvolvimento local/comunitário
32	3.2. Participação e protagonismo da comunidade local
34	3.3. Três elementos facilitadores do desenvolvimento local/comunitário
35	<b>4. Espaço local, construção da cidadania e luta contra a exclusão</b>
36	4.1. O exercício efectivo da cidadania
37	4.2. Participação comunitária e consolidação da democracia
38	4.3. Contracultura da solidariedade
39	<b>II. CONTEÚDO PRÁTICO</b>
41	<b>1. Definição e características básicas</b>
42	1.1. Características básicas da planificação/gestão participada

46	1.2. Actores e espaços de trabalho
48	1.3. A facilitação metodológica do processo
<b>49</b>	<b>2. Momentos e instrumentos metodológicos</b>
51	2.1. Preparação
52	2.2. Autodiagnóstico da situação e horizonte de referência
58	2.3. Elaboração, execução e avaliação do plano de acção
<b>62</b>	<b>3. Caixa de ferramentas: Algumas técnicas para a planificação/gestão participada</b>
62	3.1. Observação participante
64	3.2. Percursos ou caminho
65	3.3. Linha temporal
66	3.4. Diagrama de Venn
67	3.5. Lista de problemas
69	3.6. Fluxograma situacional
71	3.7. Construção de cenários
73	3.8. Visões da comunidade
74	3.9. O mandala da planificação
76	3.10. Quem faz o quê e quando
<b>77</b>	<b>EPÍLOGO</b>
<b>79</b>	<b>III. UM VOCABULÁRIO PARA NOS ENTENDERMOS MELHOR</b>
<b>83</b>	<b>IV. BIBLIOGRAFIA COMENTADA</b>





# INTRODUÇÃO

## EM BUSCA DE UM MODELO DE ACÇÃO VOLUNTÁRIA INTEGRAL

ESTE CADERNO PERSEGUE dois objectivos fundamentais. Em primeiro lugar, apresentar ideias e reflexões para o debate em torno da necessidade de promover novas formas de acção, mais comunitárias, integradoras e participativas por parte das organizações voluntárias, tendo em conta o ciclo em que actualmente se encontram. Em segundo lugar, apresentar recomendações e ferramentas metodológicas para a dinamização destas novas formas de fazer e de contribuir para a construção de um mundo melhor, mais humano e mais justo do que o que temos.

Parto da ideia de conceber a acção voluntária como mais uma expressão da participação dos cidadãos nas questões que lhes dizem respeito. Neste contexto, a acção voluntária constitui um meio para a acção colectiva no seio da sociedade. Um tipo de acção cujo objectivo, pretensão e esperança assenta na transformação da realidade de injustiça, sofrimento e exclusão social que afecta as pessoas, os grupos e as populações empobrecidas que habitam a nossa aldeia comum.

No entanto, são muitos os que hoje duvidam que as organizações voluntárias consigam cumprir essa missão. Uma razão importante para tal é a própria situação em que estas parecem encontrar-se. Nestes últimos anos, a área do voluntariado foi entrando num caminho de crescente institucionalização, que implica, entre outros, o risco de conduzir à transformação das próprias entidades voluntárias em agências de prestação dos serviços dos quais a administração se foi libertando gradualmente<sup>(1)</sup>.

Esta dinâmica de crescente institucionalização contribuiu para o reforço das organizações voluntárias. Porém, impôs-lhes simultaneamente um papel e um peso de responsabilidade na resolução das necessidades sociais que escapam à sua própria definição e capacidade, sobretudo quando isso ocorre em condições de precariedade e de elevada dependência em relação à própria administração, às suas dinâmicas e aos seus ritmos.

Estamos, pois, perante organizações destinadas a assumir um maior perfil técnico, com necessidade de maior profissionalização, que acabam por funcionar como empresas sociais com uma função essencialmente de assistência e nas quais a componente do cidadão comum, participativo, crítico e reivindicativo em relação ao meio envolvente acaba por não ocupar o seu devido lugar.

Perante este cenário, as organizações voluntárias enfrentam o desafio de se repensarem a si próprias, de recriar os seus sinais de identidade e modelos de acção, de modo a poderem conciliar a sua própria vocação para a mudança e transformação social com as condições sociais do contexto em que se inserem. Contexto que, como veremos, é cada vez mais complexo e incerto.

Esta necessidade é objecto de uma tentativa de encontrar novas modalidades de acção:

- \_ Centradas no território, na comunidade local e na rede de relações que a formam, enquanto objecto e sujeito da própria acção voluntária;
- \_ Que se apresentem de um ponto de vista integral da realidade, com capacidade para a abordar na sua complexidade com base em várias dimensões e perspectivas;
- \_ Que possibilitem a participação dos diversos actores em jogo, o diálogo e a concertação de interesses, adoptando uma perspectiva estratégica e uma atitude pró-activa.

(1) Para uma análise mais pormenorizada da situação e das tendências futuras das organizações de voluntariado, recomendamos a consulta de: Aranguren, L. (2000). Cartografía del Voluntariado. PPC, Madrid; y Aranguren, L. y Villalón, J.J. (2002). Identidades en movimiento. Los marcos de sentido en las organizaciones de voluntariado. Colección Pensamiento en acción n.º 5. Cáritas Española, Madrid.

O desenvolvimento desta abordagem será o fio condutor para a articulação do conteúdo deste trabalho. Para isso, estruturámo-lo em duas partes. Na primeira, de carácter mais teórico e reflexivo, é apresentado o tema do desenvolvimento da comunidade local como contexto integrador da acção voluntária. Para além de caracterizar o espaço do local, analisa-se a sua pertinência actual e a sua relação com os processos globais com que coexiste, ao mesmo tempo que se examina o significado que damos ao processo de desenvolvimento, assim como às condições que o facilitam, atribuindo um papel fundamental à questão da participação. Na segunda parte, de carácter essencialmente prático, propõem-se algumas recomendações metodológicas para a promoção de processos participados de acção local.

No seu todo, este caderno pretende ser mais um elemento para a reflexão e o debate interno nas organizações e redes voluntárias. Pelo menos, foi com essa intenção que foi escrito.



I.

CONTEÚDO  
TEÓRICO



## O DESENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE LOCAL COMO CONTEXTO INTEGRADOR DA ACÇÃO VOLUNTÁRIA

O CAMPO DA ACÇÃO voluntária está habitualmente associado ao campo dos problemas sociais e às situações de necessidade: pobreza, marginalização, isolamento, falta de recursos, deficiência, desemprego, catástrofes, doença, droga, discriminação, degradação ambiental, maus-tratos, desigualdade, entre outras. Problemas e necessidades vividos por pessoas concretas ou que afectam importantes grupos de pessoas que passam, assim, a ser os principais destinatários da acção voluntária: os idosos, as mulheres, os adolescentes, os imigrantes, o terceiro mundo, etc. Em suma, as pessoas, com os seus problemas e necessidades, são o centro da atenção da acção voluntária.

Sucedem, porém, que nós, as pessoas, não funcionamos como entidades isoladas ou desligadas. Fazemos parte de unidades sociais e de sistemas de relações mais alargados nos quais participamos e no seio dos quais nos desenvolvemos: família, grupo de amigos, associações, bairro, localidade, país, mundo, universo. Somos como pequenos fios de uma trama, de uma imensa rede de relações e interligações que definem aquilo a que chamamos «a realidade».

O mesmo acontece com os problemas e as necessidades que sentimos. Estes relacionam-se entre si, formando sistemas de interacções recíprocas que, em conjunto, dão origem a um determinado tipo de situações. Deste ponto de vista, abordar o problema da pobreza ou da exclusão social, por exemplo, implica a necessidade de captar a multiplicidade de variáveis e situações interrelacionadas que podem estar por detrás da mesma: o desemprego, a dificuldade de acesso a um posto de trabalho estável, a baixa formação profissional, as relações familiares, a degradação ambiental, os problemas pessoais, a falta de confiança e iniciativa, a escassez de recursos, um determinado tipo de política económica, etc. Todo este conjunto de situações está em permanente estado de interacção, «produzindo» aquilo que se nos apresenta como um problema de pobreza ou exclusão. Nem as pessoas, nem os problemas, situações ou necessidades que vivemos podem ser cabalmente compreendidos fora de contexto.

Actualmente vivemos num mundo a que chamamos global. O nosso contexto de referência ampliou-se e acelerou-se tremendamente nas últimas décadas. Ultrapassa os espaços mais próximos do pessoal e do local até abranger o planeta terra no seu todo, pelo que qualquer acontecimento que nele ocorra, por muito distante ou remoto que

nos possa parecer, consegue afectar a nossa realidade mais imediata. Uma acção voluntária que queira responder integralmente à realidade das pessoas deve aprender a navegar por este novo cenário ou contexto de natureza «glocal».

Em que sentido pode o espaço da comunidade local constituir um âmbito de integração da acção voluntária? A título de primeira aproximação, poderíamos afirmar que:

*O ÂMBITO DA COMUNIDADE local é o espaço onde se vivem de modo directo e relacionado os problemas e situações que se pretende enfrentar do ponto de vista da cultura do voluntariado transformador. Construir comunidades locais fortes, integradas e solidárias é uma das melhores formas de contribuir para o bem-estar das pessoas e dos grupos que estão no centro dos esforços das organizações voluntárias.*

## 1\_ O ÂMBITO DA COMUNIDADE LOCAL

O LOCAL TEM a ver com o próximo, o concreto. O que conheço por experiência própria. É o âmbito onde se desenrola a nossa vida quotidiana. O nosso bairro, o nosso povo. Um âmbito reconhecível e tangível. E também um âmbito plural e complexo.

Quando falamos do espaço local, da comunidade onde habitamos, referimo-nos tanto a um contexto, um espaço físico, como a um agente, uma identidade. Por isso dizemos que a comunidade local é, ao mesmo tempo, objecto e sujeito da acção. Objecto na medida em que centramos os nossos esforços na sua melhoria e na superação dos problemas vividos pelas pessoas e grupos que a formam. Sujeito na medida em que é a partir dela própria, das suas potencialidades e forças, que as mudanças necessárias podem ser geradas de forma sustentável.

Em termos gerais, quando falamos de comunidade, estamos a visar simultaneamente duas dimensões diferentes.

## 1.1\_ TERRITÓRIO, RELAÇÕES, IDENTIDADE

Uma primeira dimensão tem a ver com o território. Com a ideia do lugar. Com uma área geográfica específica, historicamente determinada, que demarca e, frequentemente, dá nome à comunidade que a habita.

Em segundo lugar, a comunidade local encerra uma importante dimensão relacional. O local é um espaço de relação. De vínculos. Uma rede de in-tercâmbios constantes entre as diferentes realidades que a compõem: instituições, grupos formais e informais, habitantes. É um espaço onde se forjam relações sociais, económicas, políticas. Relações mais ou menos habituais, geralmente de proximidade, de vizinhança. Padrões de relacionamento que se forjam em diversos conjuntos de acção, por vezes harmoniosas e por vezes conflituosas, em função de interesses, objectivos, necessidades e/ou problemas comuns. Neste sentido, toda a comunidade humana partilha características muito idênticas às existentes nos sistemas vivos: relações de interdependência, auto-organização, diversidade, flexibilidade, padrões de actividade cíclicos<sup>(2)</sup>.

Por último, a ideia da comunidade local implica uma importante dimensão de auto identificação, de sentido de pertença. De construção de uma identidade comum. De partilha de um mesmo destino histórico. Neste sentido, o espaço da comunidade local é também um âmbito de criação de cultura, de modos partilhados de ver, sentir e actuar na realidade, produto das vivências partilhadas pelos seus membros, das suas lutas passadas, conflitos, sofrimentos, esperanças e vitórias.

Em suma, o âmbito da comunidade local remete para uma rede social dinâmica, histórica e culturalmente constituída que partilha uma identidade e um conjunto de interesses, objectivos e necessidades, no âmbito de um determinado tempo e espaço físico.

## 1.2\_ A IDEIA DE PROCESSO E DE PERMANENTE (AUTO)-(RE)CONSTRUÇÃO

Mais do que uma realidade objectiva, predefinida e estável, o espaço da comunidade local é, por conseguinte, uma realidade viva, dinâmica e em constante processo de recriação. Processo que assenta no permanente fluxo de interacções que se dão no seu âmbito e entre esta e o seu meio envolvente.

(2) Ver Capra, F. (2002). Las conexiones ocultas. Implicaciones sociales, medioambientales económicas y biológicas de una nueva vi-sión del mundo. Anagrama, Barcelona.

Esta ideia de processo e de permanente auto-reconstrução sugere, por sua vez, a capacidade das comunidades locais para a aprendizagem colectiva e a mudança. E, nesse sentido, requer a aplicação da capacidade de auto-reflexão e a tomada de consciência das situações como principal factor para a dinamização e a orientação positiva do seu próprio desenvolvimento.

Construir comunidades humanas sustentáveis implica, pois, dedicar tempo e energia ao reconhecimento dos padrões de relacionamento e dos factores e variáveis que incidem na configuração dos problemas e realidades que impedem o seu desenvolvimento optimizado. Do mesmo modo, implica dedicar tempo e energia para enfrentar os conflitos com uma atitude positiva e definir novos consensos e orientações para a acção concertada em torno de objectivos comuns de mudança e melhoria.

### 1.3\_ A PERTINÊNCIA ACTUAL DO «LOCAL»

Num contexto caracterizado pelo predomínio da lógica globalizante, mesmo parecendo paradoxal, começou a constatar-se nos últimos anos uma crescente revalorização dos âmbitos locais. Na sua maioria, as organizações voluntárias actuam nestes âmbitos, não sendo, portanto, alheias a estas dinâmicas, nas quais participam em maior ou menor medida.

Do ponto de vista político, por exemplo, esta revalorização do local está relacionada, entre outros, com os seguintes aspectos:

- \_ Processos de descentralização do poder e delegação de competências em cada vez mais âmbitos, desde os níveis estatais aos locais;
- \_ Necessidade de concertar as políticas públicas com os agentes sociais para as tornar mais eficazes;
- \_ Experimentação de formas inovadoras de participação e gestão política que reforcem o envolvimento dos cidadãos como forma de mitigar a sua crescente desconfiança e relutância em relação à administração pública<sup>(3)</sup>.

(3) Para alguns exemplos destas formas, assim como das inovações conceptuais nesta matéria, consultar: Font, J. (2001). Ciudadanos y decisiones públicas Ariel, Barcelona; Blanco, I. y Gomá, R. (2002). Gobiernos locales y redes participativas. Ariel, Barcelona.

Do ponto de vista económico, esta chamada de atenção para a importância do local passa por iniciativas orientadas para:

- \_ A criação de novas oportunidades de emprego;
- \_ A promoção de formas inovadoras de economia social;
- \_ Tirar partido das vantagens competitivas dos territórios na sua integração na economia global.

Por último, do ponto de vista sociocultural, fazemos referência a duas das expressões da ênfase actual sobre o local:

- \_ A crescente atenção aos processos de construção das identidades locais;
- \_ Os problemas de integração social de grupos e franjas da população em risco de exclusão (desempregados de longa duração, adolescentes e jovens, imigrantes, mulheres...)

## 2\_ O LOCAL NUM MUNDO GLOBAL

ESTA REDESCOBERTA do local enquadra-se, por sua vez, no processo mais alargado da globalização. De um modo geral, o processo de globalização implica passar de um mundo construído com base em países com economias próprias para um mundo onde desaparecem as barreiras económicas, criando-se assim um espaço global com uma economia única. Um novo cenário mundial para a acumulação de capital, onde os novos agentes económicos podem operar livremente para além das fronteiras nacionais que antes regulavam a sua actividade<sup>(4)</sup>.

Este processo constitui um aspecto importante para compreender as mudanças que estão a ocorrer no nosso mundo. E, embora por vezes, se apresente como um processo universal e homogéneo, devemos reconhecer o seu carácter complexo, pluridimensional e heterogéneo no que se refere às suas consequências.

(4) O mercado editorial é rico em títulos sobre a globalização. Indicamos alguns que consideramos úteis: Castells, M. (1997/1998). La era de la información. Vol. 1 La sociedad red e Vol. 2 El poder de la identidad. Alianza, Madrid. Beck, U. (1998). ¿Qué es la globalización? Paidós, Barcelona. Taibo, C. (2002). Cien preguntas sobre el nuevo desorden. Punto de lectura, Madrid. Ribas, N. (2002). El debate sobre la globalización. Bellaterra, Barcelona.

## 2.1\_ O CENÁRIO DA GLOBALIZAÇÃO

O desenvolvimento da sociedade global foi possível, em grande medida, graças ao forte crescimento observado nas últimas décadas no domínio das novas tecnologias da informação. Tecnologias caracterizadas, entre outros aspectos, pela velocidade e pela aceleração, pela importância da informação e do conhecimento como fonte de poder e criação de riqueza, pelo encurtamento das distâncias e dos tempos e do seu alcance universal, abrindo-nos assim um novo mundo cada vez mais alargado e, simultaneamente, mais instantâneo e passageiro.

Na sua dimensão económica, a globalização implica, por exemplo:

- \_ Processos de abertura gradual dos mercados;
- \_ O crescimento do sector financeiro com as suas consequências especulativas;
- \_ Uma maior facilidade e crescente mobilidade do capital;
- \_ Fenómenos de deslocalização das empresas;
- \_ Mudanças nas formas de produção;
- \_ Desregulamentação das relações laborais;
- \_ Expansão de políticas de privatização do sector público;
- \_ Crescente exposição a riscos e ameaças ecossociais ligados ao modelo de crescimento económico e ao desenvolvimento (bio)tecnológico (contaminação, destruição da camada de ozono, desertificação, resíduos, guerra biológica...)

No plano político, por sua vez, verifica-se:

- \_ A perda gradual do protagonismo e do poder dos Estados-nação a favor de estruturas supra estatais de governo, tanto nos domínios políticos (UE, por exemplo) como económicos (FMI, BM, OMC);
- \_ A crescente importância dos agentes económicos transnacionais na determinação das decisões políticas;
- \_ A crescente debilitação do poder das instituições, assim como, de um modo geral, dos cidadãos na decisão do próprio destino, com tudo o que isso implica em termos de perda do potencial dos mecanismos democráticos de participação;
- \_ A perda de legitimidade gradual do público e a contestação do papel central do Estado como garante do bem-estar dos cidadãos;
- \_ O surgimento de novos focos de conflituosidade internacional associados a problemáticas de identidade (terrorismo, nacionalismos extremos, fundamentalismos...).

Por último, no plano *cultural*, assistimos a um complexo processo de legitimação desta ordem por aquilo que vem sendo conhecido como pensamento único. Um pensamento que, assente numa cada vez maior homogeneização das preferências, dos valores e dos gostos, não só legitima esta ordem como desejável, como também nega qualquer possibilidade de pensar a história de outro modo. Este processo vê-se reforçado pelos seguintes aspectos:

- \_ Predomínio de um sistema de valores relacionado com o funcionamento do mundo da economia (individualismo, competitividade, êxito...);
- \_ Revalorização do âmbito do privado em relação ao público;
- \_ Perda de referências culturais próprias, associadas à experiência directa e à reflexão sobre a realidade, a favor de referências construídas para consumo a partir do espaço dos grandes meios de comunicação;

- \_ Construção de identidades colectivas fechadas, defensivas e exclusivas co–mo forma de resistir e fazer frente aos processos culturais e políticos homogeneizadores e como fonte de segurança e certeza num mundo exposto à incerteza;
- \_ Veneração de uma certa cultura do espectáculo e do instantâneo, frag–mentário e efémero, o que retira força e valor à dimensão temporal dos acontecimentos, à memória partilhada e à aposta em projectos a longo prazo, tanto pessoais como colectivos.

Um processo com a dimensão aqui descrita tem profundas consequências sociais e, não obstante as possibilidades de melhoria que representa, constitui também uma evidente ameaça a muitos aspectos da vida humana.

## 2.2\_ NOVOS PROBLEMAS E DESAFIOS PARA O ESPAÇO LOCAL

Com base na perspectiva aqui abordada, um dos principais efeitos talvez esteja a ser a crescente complexidade dos fenómenos de empobrecimento, assim como o surgimento de novos grupos e novas formas de vulnerabilidade e exclusão social. Estas novas formas de pobreza caracterizam-se como o resultado da confluência de diferentes factores económicos, sociais e culturais, tais como:

- \_ Situações de desemprego prolongado,
- \_ Dificuldades de acesso ao emprego;
- \_ Baixos rendimentos;
- \_ Dificuldades de acesso à habitação;
- \_ Instabilidade e precariedade laboral;
- \_ Situação irregular, falta de documentos (no caso dos imigrantes);
- \_ Falta de protecção e cobertura insuficiente dos recursos públicos;
- \_ Ruptura de vínculos familiares;

- \_ Desenraizamento;
- \_ Fragmentação e debilidade do tecido comunitário;
- \_ Rejeição e indiferença social;
- \_ Más relações e redes de apoio social;
- \_ Dependência e acomodação em relação aos sociais;
- \_ Historial de actos ilícitos;
- \_ Desmotivação generalizada;
- \_ Problemas de saúde e diferentes graus de incapacidade;
- \_ Dependência de substâncias/actividades;
- \_ Perda de sentido de missão;
- \_ Baixa formação;
- \_ Diminuição dos recursos pessoais;
- \_ Sentimento de impotência e desprotecção, etc.

Estas situações contribuem para consolidar processos de dualização na nossa sociedade. Por conseguinte, verifica-se uma coexistência de sectores e grupos da população integrados nas lógicas e dinâmicas globais (com empregos estáveis, relações sociais enriquecedoras, projectos de vida satisfatórios) com sectores e grupos que vivem em permanente estado de vulnerabilidade ou de exclusão social aberta, dada a prática impossibilidade de acederem ao sistema devido ao elevado nível de ruptura nos seus mecanismos económicos, sociais e pessoais de integração<sup>(5)</sup>.

(5) Devemos a caracterização da sociedade em três grandes espaços ou zonas: de integração, de vulnerabilidade e de exclusão, a Castel, R. (1997). La metamorfosis de la cuestión social. Paidós, Buenos Aires. Para uma aproximação conceptual a esta questão, consultar: Tezanos, J.F. (1999). Tendencias de dualización y exclusión social en las sociedades tecnológicas avanzadas. Un marco para el análisis. Em J.F. Tezanos, Tendencias en desigualdad y exclusión social. Sistema, Madrid. Na área específica do voluntariado, consultar: García Roca J. (1998). Exclusión social y contracultura de la solidaridad. HOAC, Madrid.

Por outro lado, os processos de dualização não só afectam a estrutura social da população, como também contêm uma dimensão territorial. A exclusão social, a pobreza, tende a concentrar-se e a reproduzir-se cronicamente em determinados enclaves das cidades, sobretudo naquilo a que chamamos bairros problemáticos, em dificuldade ou em conflito. Dá-se também, portanto, um fenómeno de segregação espacial, de marginalização urbana ou de dualização territorial nos grandes aglomerados metropolitanos que tende a intensificar-se. A cidade das duas velocidades<sup>(6)</sup>.

Nestes bairros, com as suas diferenças de caracterização histórica, urbanística, etc., observa-se um conjunto de elementos comuns, tais como elevadas taxas de desemprego, baixos rendimentos dos seus habitantes, elevados níveis de absentismo e abandono escolar, situações de habitabilidade precárias, elevados índices de doença, baixa actividade económica, entre outros, que os tornam em protótipos deste modelo dual onde habitamos.

Este tipo de espaços locais está geralmente associado a três situações distintas:

- \_ As periferias das grandes cidades, próprias do modelo de crescimento urbano associado ao desenvolvimento industrial, como espaço de dormitório da mão-de-obra;
- \_ A degradação progressiva dos centros históricos, com o gradual envelhecimento dos seus moradores, habitações antigas e em mau estado, etc.;
- \_ Os espaços rurais ou semi-rurais próximos da cidade, de recente e rápida expansão urbana, em condições de planeamento insuficiente, com mau acondicionamento de recursos e problemas adicionais de perda de identidade na população que tradicionalmente os habitava, juntamente com os conflitos de integração com os novos vizinhos que começam a fazer parte dos mesmos.

Em suma, trata-se de novos fenómenos de concentração dos problemas em áreas delimitadas, dinâmica essa que, além do mais, pode vir a ser intensificada pela conjugação de duas tendências já presentes na nossa realidade: o gradual envelhecimento da população e o aumento do fenómeno da imigração.

(6) Borja, J. y Castells, M. (1997). Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información. Taurus, Madrid.

## 2.3\_ A NECESSIDADE DE ARTICULAÇÃO ENTRE O GLOBAL E O LOCAL

Como já vimos, vivemos mergulhados num mundo que é simultaneamente local/concreto/próximo e global/abstracto/distante. É essa tensão fundamental entre os dois pólos que lhe dá forma. No entanto, é uma tensão que admite diferentes leituras:

- \_ O global determina, impõe-se e anula o local. Deste ponto de vista, o local subordina-se aos processos e às dinâmicas da globalização. Por conseguinte, o trabalho no local não faria sentido, uma vez que a própria globalização destrói o local e nos impede de pensar a esse nível.
- \_ O local constitui uma alternativa às ameaças actualmente colocadas pela globalização. Nesta perspectiva, o local é considerado como a única alternativa viável face à exclusão, à pobreza e à injustiça causadas pelo processo globalizador. Assim, o trabalho no local faz parte de uma estratégia de resistência, de entrincheiramento e defesa contra os embates da globalização.
- \_ Sendo os dois pólos antagónicos de uma relação, o local e o global fazem parte de uma mesma e única realidade.
- \_ Por outras palavras, precisam um do outro para existir e desenvolver-se. Torna-se, pois, necessário compreender como se relacionam, como se articulam e como podem influenciar-se mutuamente para manter um estado salutar de equilíbrio instável. A acção local adquire sentido no contexto desta relação, sendo, portanto, um potencial elemento de mudança e transformação.

As duas primeiras leituras têm como vantagem a simplicidade e a clareza. Todavia, ficam limitadas à afirmação de apenas um dos dois pólos e à conseqüente exclusão do pólo oposto. Nesse sentido, pertencem a uma forma disjuntiva de ver a realidade. A terceira, porém, acarreta o risco da incerteza, dos equilíbrios, das apostas, das contradições. Mas, por sua vez, abre a possibilidade e a esperança de uma acção frutífera e criativa. Trata-se, sem dúvida, de promover um caminho permanente de duas vias que passa por:

*PENSAR globalmente e actuar localmente pensando localmente e actuando globalmente... e vice-versa.*

## 3\_ O DESENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE LOCAL

AS ORGANIZAÇÕES voluntárias procuram, de um modo geral, contribuir para o bem-estar e o desenvolvimento positivo das pessoas, sobretudo daquelas que se encontram em situação de vulnerabilidade e/ou exclusão social. Como já referido anteriormente, existe hoje um conjunto de condições que permitem que essa contribuição possa ser feita de forma otimizada no âmbito comunitário.

Apostar no desenvolvimento local ou comunitário como fio condutor da acção voluntária implica uma forte aposta na promoção de processos de participação autêntica e de protagonismo cívico. É esta a base, o fundamento, do enriquecimento pessoal e colectivo a que devem dar lugar os processos de desenvolvimento a que nos iremos referir.

Por outro lado, esta aposta irá exigir a interiorização de formas, estilos e abordagens de acção flexíveis, dialogantes e integradores. Aspectos que deverão enriquecer a bagagem cultural e o saber fazer das organizações voluntárias.

### 3.1\_ O CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO LOCAL/COMUNITÁRIO

Escrever sobre o desenvolvimento não é tarefa fácil, já que, como é habitual ocorrer no domínio do social, se trata de um conceito complexo, polémico, aberto a diferentes interpretações e variações.

Existe uma tendência frequente para equiparar o desenvolvimento de uma determinada sociedade com o respectivo crescimento económico. Deste modo, tende a enfatizar-se um conceito economicista do desenvolvimento que privilegia os aspectos quantitativos do mesmo, no contexto de um esquema predefinido das metas que as referidas sociedades deverão atingir em termos de riqueza e bem-estar. Neste sentido, o desenvolvimento implica um resultado final a alcançar com base em normas ou padrões estabelecidos. Por conseguinte, as sociedades que não atingirem esses padrões serão sociedades ou grupos subdesenvolvidos ou, numa aceção menos negativa, em vias de desenvolvimento. Neste contexto, o desenvolvimento local/comunitário relacionar-se-ia com as capacidades de um determinado território para aproveitar as oportunidades e recursos próprios para se posicionar de modo vantajoso e competitivo no mercado global, sendo, desta forma, um factor de crescimento e criação de riqueza.

No entanto, quando pensamos e falamos em termos de desenvolvimento, referimo-nos a algo mais amplo e integrador.

Mais do que um resultado final a atingir, enfatizamos o seu carácter de processo. Deste ponto de vista, o desenvolvimento apresenta-se como um acontecimento histórico, de carácter temporal. É, para dizê-lo de outra forma, um processo através do qual algo que está emaranhado se solta ao longo do tempo. É, portanto, um movimento de mudança, de transformação contínua, de desdobramento de possibilidades. Dito em termos aristotélicos, de transformação da potência em acto.

*APLICADO AO ÂMBITO LOCAL, o processo de desenvolvimento comunitário pressupõe a aplicação harmoniosa e concertada das capacidades das pessoas, grupos e organizações da comunidade para concretizar as suas próprias potencialidades de forma sustentável: enfrentando os seus próprios problemas e necessidades; dando origem a mudanças destinadas a melhorar o seu bem-estar colectivo; e assumindo cada vez mais o controlo das suas próprias condições de existência.*

De um ponto de vista integral, isto implica:

- \_ Associar o conceito de desenvolvimento a conceitos como os de dignidade humana, justiça social, sustentabilidade ambiental, crescimento pessoal e colectivo, liberdade, auto-realização, etc.;
- \_ Incluir as diversas dimensões da realidade que associadas ao desenvolvimento, desde a sua dimensão económica e material, como já vimos, às dimensões sociais, políticas, culturais, ecológicas e espirituais;
- \_ Reconhecer e integrar a multiplicidade de actores envolvidos no desenvolvimento da comunidade local (sobretudo políticos, técnicos e cidadãos), promovendo o seu encontro, o estabelecimento de alianças entre si e a criação de projectos de acção partilhados.

### 3.2\_ PARTICIPAÇÃO E PROTAGONISMO DA COMUNIDADE LOCAL

Daquilo que temos vindo a comentar, deduz-se que um dos principais aspectos a considerar em todo o processo de desenvolvimento local/comunitário é o da participação<sup>(7)</sup>.

É a própria comunidade local que deve assumir o protagonismo do seu processo de desenvolvimento, o que só será possível mediante a articulação de meios de participação eficazes e transparentes da mesma nas decisões sobre o seu próprio destino. Além disso, esta visão é reforçada se tivermos em conta três tipos de argumentos complementares<sup>(8)</sup>.

Em primeiro lugar, de um ponto de vista normativo, a participação é um direito das pessoas, competindo aos poderes públicos promovê-la e facilitá-la. Sobretudo em questões como as que estamos a abordar, em que as decisões tomadas afectam de forma tão directa o futuro da colectividade. Neste contexto, o processo de desenvolvimento da comunidade local é também um processo de natureza política num sentido mais lato. Por conseguinte, deve ser analisado no quadro da construção democrática das sociedades e dos valores a ela associados.

Por outro lado, de um ponto de vista instrumental, a participação real em decisões passíveis de afectar as pessoas implica um factor de êxito nos projectos sociais. Contribui para os dotar de legitimidade, para uma melhor orientação dos mesmos, tirando partido dos conhecimentos, da história e dos costumes locais na respectiva definição. Além disso, potencia o sentido de bem comum, o fortalecimento das próprias capacidades e o sentido de valor próprio e de contribuição para o projecto colectivo. Estes ganhos tendem a multiplicar-se, na medida em que a participação se estende a cada um dos momentos e fases dos projectos considerados, desde a sua concepção até à formulação, execução e avaliação dos mesmos.

Por último, de um ponto de vista essencial, mais profundo, a participação é uma exigência inerente à própria natureza humana e ao nosso acesso ao conhecimento da realidade social.

No primeiro caso, devemos reconhecer que somos essencialmente participação na medida em que vivemos uma realidade integrada. Na medida em que somos parte de um todo maior. Na medida em que somos, nos mo- vemos e existimos no meio desta inextricável rede de relações que configura o mundo e nos dá vida. Não podemos fugir a esta realidade. Não podemos excluir-nos e ficar à margem, pois este vínculo e esta unidade essencial com tudo

(7) Consultar, a este respeito, Marchioni, M. (1999). Comunidad, participación y desarrollo. Teoría y metodología de la intervención comunitaria. Ed. Popular, Madrid.

(8) Para esta exposição, baseio-me no trabalho de López Cerezo, J.A.; Méndez Sanz, J.A. y Todt, O. (1998). Participación pública en política tecnológica. Problemas y perspectivas. Revista Arbor, 627, pp. 279-308

estão inscritos na origem do nosso ser e da nossa condição. Estamos interligados com o resto dos fenómenos, os quais afectamos e pelos quais nos sentimos afectados, por vezes sem nos apercebermos. Fazemos parte e, queiramos ou não, temos um papel e participamos no nosso meio envolvente.

Relativamente ao segundo, partimos do pressuposto de que não existe um saber único, válido e objectivo da realidade social independente dos interesses, perspectivas e posições sociais que adoptamos. Por outras palavras, conhecemos melhor participando, na medida em que nos relacionamos com outras partes desse todo unificado. Na medida que nos abrimos ao diálogo com as outras realidades com que convivemos. Na medida em que partilhamos as nossas verdades e, juntos, vamos desatando o novelo de fios finos que sugere a complexidade do real. Somos participação e, na medida em que o somos, carregamos connosco as marcas da incerteza. Apenas unindo as nossas dissonâncias conseguiremos tomar as rédeas da realidade. Neste sentido, cada actor comunitário, a partir da sua posição e das suas circunstâncias concretas, é depositário de um saber igualmente válido e necessário na construção colectiva. A existência de espaços deliberativos e de concertação é, pois, um aspecto inevitável dos processos de desenvolvimento.

*Doze lições de desenvolvimento comunitário participativo:*

- 1. As comunidades têm o direito de participar nas decisões que afectem as suas condições de vida e de trabalho.*
- 2. Apenas a participação no poder de tomada de decisões é sustentável e criativa.*
- 3. A participação real requer a intervenção da comunidade em todas as fases do melhoramento da cidade, vila ou aldeia: planificação, implementação, manutenção e supervisão.*
- 4. A participação deve ser construída com base na igualdade entre os sexos e incluir os jovens e os idosos.*
- 5. O desenvolvimento da capacidade é fundamental para promover a participação equitativa entre mulheres, homens e jovens.*
- 6. As comunidades têm recursos ocultos que podem impulsionar o desenvolvimento da cidade, vila ou aldeia. O desenvolvimento da capacidade pode dar visibilidade a esses recursos.*

7. *De todos os protagonistas do desenvolvimento, as comunidades são as principais interessadas em identificar problemas e em manter e melhorar os locais onde habitam.*
8. *A concentração e o desenvolvimento da capacidade podem tornar mais equitativas as associações entre as comunidades, ONG e autoridades municipais.*
9. *O desenvolvimento comunitário planificado por pessoas alheias à comunidade e que desta apenas esperam trabalho gratuito não é bem aceite pelas comunidades a longo prazo.*
10. *A planificação da participação é um dos aspectos frequentemente mais ignorados no desenvolvimento comunitário.*
11. *A caridade torna as pessoas dependentes das ajudas.*
12. *O desenvolvimento comunitário é um contributo essencial para a gestão urbana global.*

Phil Bartle. Método para el fortalecimiento de las comunidades. ([www.scn.org/ip/cds/mpfc](http://www.scn.org/ip/cds/mpfc))

### 3.3\_ TRÊS ELEMENTOS FACILITADORES DO DESENVOLVIMENTO LOCAL/COMUNITÁRIO

Para que esta forma de entender o desenvolvimento da comunidade local seja transposta para a prática, consideramos que existem, pelo menos, três elementos ou condições que o facilitam.

Em primeiro lugar, a existência de uma **vontade explícita de associação e trabalho conjunto**. Esta vontade deve ser extensível a cada um dos actores comunitários envolvidos. Incluem-se aqui, antes de mais, os políticos locais, que muitas vezes vêm com alguma relutância os exercícios de participação e democratização do poder. Embora se trate de algo que parece estar integrado na retórica habitual, não é menos certo que, por detrás de muitas proclamações, se escondem tentativas de legitimação de formas de relacionamento mais clientelistas, manipuladoras ou paternalistas do que autenticamente participativas. No entanto, também inclui outros agentes da comunidade. Os técnicos, muitas vezes apoiados e legitimados pela pretensa superioridade do seu saber, e os próprios cidadãos e respectivas organizações, sobretudo as organizações voluntárias, muitas vezes habituadas a

trabalhar isoladamente, concorrendo entre si ou, simplesmente, com uma miopia que apenas lhes permite ver a sua própria esfera de actuação, sem qualquer relação com o contexto mais amplo em que se enquadram.

Em segundo lugar, a **colocação em prática de novas formas e novos estilos de liderança** capazes de aglutinar, relacionar e facilitar a articulação de processos baseados na busca do comum, mais orientados para realçar o positivo, as possibilidades, do que para acentuar as diferenças e divisões. Um tipo de liderança que favoreça e convide à participação do máximo número possível de agentes, sem exclusões, que privilegie a escuta e a comunicação, que cultive os laços e as relações, que reparta as tarefas e os protagonismos, que incentive à reflexão, capaz de articular interesses, chegar a consensos e deixar espaço para crescer em termos de autonomia e decisão<sup>(9)</sup>.

Em terceiro lugar, abordar este tipo de tarefas com uma **mentalidade aberta e integradora**. Uma mentalidade que aborde a realidade de um ponto de vista holístico. Que seja capaz de assumir o lugar dos outros e compreender as suas necessidades, interesses e perspectivas. Que reconheça o valor de todos os contributos e assuma as suas próprias incertezas e ignorâncias, mantendo-se aberta e disposta a questionar-se a si própria e a aprender mutuamente. E, neste sentido, também capaz de integrar o mundo da razão no mundo dos sentimentos, o mundo da acção no mundo da reflexão, o mundo da responsabilidade e da exigência no mundo da diversão e do prazer, etc.<sup>(10)</sup>

## 4\_ ESPAÇO LOCAL, CONSTRUÇÃO DA CIDADANIA E LUTA CONTRA A EXCLUSÃO

COM BASE naquilo que temos vindo a comentar, o espaço local constitui hoje um âmbito privilegiado para o desenvolvimento da acção voluntária. Esta foi-se formando historicamente a partir da conjugação de três grandes tradições culturais: a cultura da cidadania, a cultura da participação e a cultura da solidariedade. Deste modo, o voluntariado foi-se construindo a si mesmo como um exercício da livre vontade dos indivíduos que se organizam para participar numa acção colectiva orientada para se solidarizar com aqueles que ainda não viram reconhecidos os seus direitos ou que ainda não podem exercê-los com plena liberdade. Por outras palavras, seria este o seu horizonte normativo. O trabalho no desenvolvimento da comunidade local comunica directamente com estas fontes de sentido e identidade em, pelo menos, três aspectos-chave:

(9) Ver o interessante capítulo sobre liderança do livro de Montero, M. (2003). Teoría y práctica de la psicología comunitaria. Paidós, Buenos Aires.

(10) Morin, E. (2000). La mente bien ordenada. Seix Barral, Barcelona. Wilber, K. (1998). El ojo del espíritu. Una visión integral para un mundo que está enloqueciendo poco a poco. Kairós, Barcelona.

## 4.1\_ O EXERCÍCIO EFECTIVO DA CIDADANIA

Em primeiro lugar, o âmbito do local constitui hoje um espaço a partir do qual se garante ao conjunto da população o acesso efectivo aos direitos de cidadania.

Estes constituem o reconhecimento social e jurídico através do qual nos é atribuído um conjunto de direitos e deveres decorrentes da nossa pertença a uma determinada comunidade, geralmente de carácter territorial e cultural. Este conjunto de direitos e deveres foi-se formando historicamente, chegando a abranger questões de âmbito civil (igualdade perante a lei, liberdade de expressão, de pensamento, de religião, de propriedade), político (direito de participar como eleitor e como eleito através do sufrágio universal) e social (direito à saúde, à educação, à protecção social, à habitação, etc.).

No actual contexto da globalização, o espaço local adquire gradualmente uma maior pertinência como âmbito de integração social e de gestão de competências relativas ao desenvolvimento de políticas públicas orientadas para o bem-estar social dos seus cidadãos. Estas devem adaptar-se progressivamente às novas realidades do tecido social dos novos espaços comunitários que vão surgindo nas nossas cidades. Entre os desafios a assumir e para os quais a acção voluntária pode contribuir significativamente no contexto do alargamento dos direitos de cidadania incluem-se<sup>(11)</sup>:

- \_ A construção de espaços habitacionais, integrados no tecido urbano, acessíveis e dotados dos recursos necessários para assegurar a cobertura das necessidades básicas das suas populações;
- \_ A garantia de níveis de rendimento mínimos, experimentando fórmulas de rendimentos mínimos ou de prestações sociais, num momento em que o direito ao trabalho não está garantido e em que a obtenção de rendimentos através de um emprego não é uma opção real para alguns sectores e grupos da população;
- \_ A promoção de ofertas concretizáveis de formação contínua que permitam melhores opções para a ocupação e o emprego num ambiente de instabilidade e rápida mudança;
- \_ A potenciação de abordagens mais integradas aos problemas de saúde, desde a prevenção, a educação sanitária, a sensibilização da população, a atenção personalizada, etc.

(11) Retiro esta reflexão de Borja, J. (2001). La ciudad y la nueva ciudadanía. Comunicação apresentada no «Fórum Europa», realizado em Barcelona em Junho de 2001.

- \_ Uma opção clara e decidida pela melhoria da qualidade de vida, incluindo não só aspectos pessoais e sociais, como também ambientais, de respeito, protecção e sustentabilidade do meio envolvente;
- \_ Criar as condições ideais para que surjam autênticos processos de inclusão social, política e cultural dos grupos da população que se encontram em situação de risco e/ou discriminação, que consistam em mais do que o simples reconhecimento formal dos seus direitos (imigrantes, idosos, adolescentes, pessoas com dificuldades ou deficiências físicas ou mentais, etc.).

## 4.2\_ PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA E CONSOLIDAÇÃO DA DEMOCRACIA

Em segundo lugar, o espaço local constitui um contexto apropriado para o desenvolvimento de fórmulas inovadoras de participação dos cidadãos e de consolidação democrática, nas quais o voluntariado, enquanto expressão de participação da sociedade civil, pode ocupar um lugar de destaque<sup>(12)</sup>.

Num contexto de crescente complexidade e incerteza, as formas tradicionais de governo através de mecanismos de representação de interesses estão a perder eficácia, tornando necessária a busca de novas formas e de novos espaços de colaboração e concertação entre governantes e governados. Algumas das características do espaço da comunidade local, tais como o facto de se tratar de um espaço de escala humana, de proximidade em relação aos problemas sentidos e de relacionamento quotidiano mais ou menos denso, fazem dele um âmbito onde o desenvolvimento de redes e práticas participativas tenha mais possibilidades de realização.

Neste sentido, o voluntariado pode canalizar novas energias para a reconstrução de modelos de participação que realcem:

- \_ A dimensão relacional, de encontro e acção conjunta de todos os processos participativos;
- \_ O sentido educativo das práticas participativas;
- \_ A lógica da complementaridade e da procura de sinergias no contexto de um esforço comum;
- \_ O cultivo do sentido pessoal, do crescimento e enriquecimento mútuo, da satisfação da participação;

(12) Para uma análise aprofundada desta questão, consultar o caderno n.º 7 desta colecção, da autoria de Sebastián Mora: «Presença Pública do Voluntariado. Para uma Reconstrução de Cenários Participativos».

- \_ A integração equilibrada dos interesses e expectativas pessoais e colectivas;
- \_ A componente de compromisso cívico e de contributo para a constante recriação de uma cultura da participação e da cidadania.

### 4.3\_ CONTRACULTURA DA SOLIDARIEDADE

Em terceiro lugar, o voluntariado, enquanto agente que ambiciona, em conjunto com muitos outros, tornar efectivo o princípio da solidariedade como princípio configurador na construção das sociedades, tem no espaço local um terreno propício para ancorar as suas práticas. O esforço de construção de comunidades socialmente integradas, onde todos tenham lugar, onde se responda cabalmente às necessidades básicas de cada um através do diálogo racional, da comparação de opiniões e da aceitação da situação do outro, ganha pleno sentido como contributo para a articulação de uma contracultura da solidariedade num ambiente, como já vimos, dominado pela competitividade e por uma lógica de dualidade e exclusão.

II.

CONTEÚDO  
PRÁTICO



# O PROCESSO DE PLANIFICAÇÃO/GESTÃO PARTICIPADA DO DESENVOLVIMENTO LOCAL/COMUNITÁRIO

IMPULSIONAR E PROMOVER o desenvolvimento da comunidade local implica um grande esforço de articulação e estabelecimento de alianças entre os diversos actores de um determinado território, a fim de resolver conjuntamente as principais situações negativas que enfrentam, assim como de criar o melhor futuro possível para a própria comunidade. Nesta secção iremos apresentar algumas recomendações práticas para impulsionar este tipo de processos. Para esse efeito, tomaremos como contexto metodológico a planificação/gestão participada.

## 1\_ DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

A PLANIFICAÇÃO/GESTÃO participada constitui uma forma flexível e sistemática de dinamizar processos participativos de mudança e transformação de contextos institucionais e territoriais. Basicamente, pressupõe a promoção de dinâmicas colectivas de reflexão, planificação e execução de acções que conduzam um grupo humano de uma determinada situação inicial para uma situação futura desejada.



Aplicada ao âmbito comunitário, a planificação/gestão participativa pode, assim, ser entendida como um instrumento metodológico para a promoção do desenvolvimento local. Como enquadramento metodológico, a planificação/gestão participada do desenvolvimento local pertence à grande família das metodologias participativas, tendo claras afinidades, por exemplo, com abordagens próximas da educação popular (EP), da investigação para a acção participativa (IAP), da planificação estratégica situacional (PES), do diagnóstico rural participativo (DRP) ou dos planos comunitários (PC).

## 1.1\_ CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA PLANIFICAÇÃO/GESTÃO PARTICIPADA

Os processos de planificação/gestão participativa podem aplicar-se a uma determinada realidade territorial, com diversos níveis de amplitude e profundidade. Em geral, assumem como unidade de intervenção a realidade de um bairro ou de uma localidade, sendo possível, por sua vez, desenvolver processos de integração do trabalho participativo em unidades administrativas superiores, tais como uma comarca ou um município. De qualquer modo, a lógica subjacente a este tipo de processos é sempre uma lógica da base para o topo, podendo o horizonte temporal ideal para a aplicação deste tipo de processos oscilar entre três, cinco ou mesmo dez anos.

Por outro lado, o nível de alcance do exercício de planificação/gestão poderá ir desde a actuação num determinado sector de actividade à intervenção no conjunto das políticas que incidem na dinâmica do território em questão. Neste sentido, e de acordo com o que referimos anteriormente na secção dedicada ao desenvolvimento local/comunitário, teríamos várias possibilidades:

<b>UM CONJUNTO ARTICULADO DE ACÇÕES</b>	<b>NUMA ÚNICA DIMENSÃO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL</b>	<b>EM VÁRIAS DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO LOCAL</b>
	<b>PLANO SECTORIAL</b> (por exemplo, de serviços sociais, de promoção económica, de saúde, etc.)	<b>PLANO INTEGRAL</b>

Em qualquer dos casos atrás referidos, o processo a seguir assenta num conjunto de princípios metodológicos que é importante discutir. Estes orientam e iluminam as decisões que forem sendo tomadas durante o exercício de planificação. Destacamos os seguintes:

- \_ **Orientação para a acção.** A planificação/gestão participativa está fundamentalmente orientada para criar e dinamizar uma acção de mudança da realidade a que se destina. Está, portanto, longe de ser um exercício teórico de diagnóstico e elaboração de propostas que nunca são postas em prática. Do mesmo modo, está longe de ser um exercício especulativo e decorativo que fica registado num relatório muito bem elaborado chamado Plano. De facto, a pedra de toque deste tipo de processos deve ser a acção colectiva que é capaz de gerar. É esta acção que deveria ficar sempre reflectida nos documentos, relatórios e comunicações elaborados. Neste sentido, as iniciativas e propostas de actuação que surgem no âmbito deste tipo de processos devem ser concebidas como «compromissos de acção», ou seja, aspectos que se mantêm enquadram no campo de acção dos participantes envolvidos e com os quais se comprometem de livre vontade.
- \_ **Visão integrada.** É privilegiada uma visão de conjunto, onde as partes são contempladas em função do todo. Isto exige o exercício de um tipo de pensamento sistémico, capaz de captar as relações entre os fenómenos, capaz de identificar padrões, ciclos e retornos entre situações e/ou variáveis, mais do que um tipo de pensamento linear de natureza monocausal. Deste modo, será mais fácil efectuar uma análise muito mais enriquecedora que facilite o estabelecimento adequado de prioridades entre os objectivos e actividades. Em suma, tratar-se-ia de adquirir as ferramentas conceptuais para responder à complexidade do real<sup>(13)</sup>.
- \_ **Participação, diálogo e concertação.** Já o referimos anteriormente. A participação é a pedra angular deste tipo de processos. Isso implica a capacidade de abrir espaços para o diálogo e a concertação de visões, interesses e projectos de acção de diversos actores envolvidos na vida comunitária. Este esforço permanente de diálogo e concertação: a) cria confiança mútua; b) reforça os valores comuns; c) fortalece as redes de relacionamento; d) aumenta a confiança na capacidade de superar problemas e desafios. Implica também a necessidade de articular diferentes níveis e graus de intensidade no envolvimento e na participação. Nem toda a gente está disposta a participar com a mesma intensidade e da mesma maneira. No entanto, deve ser

(13) Morin, E (1995). Introducción al pensamiento complejo. Gedisa, Barcelona. O'Connor, J. y McDermont, I. (1998). Introducción al pensamiento complejo. Recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas. Urano, Barcelona.

possível um envolvimento a diferentes ritmos e em diferentes níveis dentro do mesmo âmbito de actuação<sup>(14)</sup>. Do mesmo modo, o facto de a participação ser a pedra angular do processo não significa que seja necessário esperar que todos se mostrem disponíveis para poder dar início a um processo de planificação/gestão participada num determinado território. A dinâmica participativa tem o seu próprio ritmo e a sua própria história. O importante é começar no ponto onde se está e com as pessoas que estiverem dispostas para a aventura. O desafio está em ir adicionando forças ao longo do caminho, de modo a que a travessia possa ser relatada como uma história de mobilização crescente em prol do bem comum. Por último, salientamos que é importante e conveniente que os três principais actores da vida comunitária se envolvam desde o início neste tipo de processos, partilhando o mesmo nível de protagonismo: políticos, técnicos e vizinhos. A iniciativa poderá partir de qualquer um deles, mas o factor decisivo será trabalhar para tornar possível uma participação conjunta efectiva e real dos mesmos.

**— Ênfase no processo.** «Processo» é, talvez, uma das palavras mais repetidas quando se fala da metodologia da planificação/gestão. E se é tão repetida é porque contém um significado fundamental que identifica este tipo de metodologias. Falar de processos é mais do que falar da sucessão de uma série de etapas para chegar a algum resultado concreto. Neste sentido, a metodologia proposta seria um instrumento, um meio para atingir um determinado fim. Contudo, do ponto de vista aqui considerado, a metodologia da planificação/gestão participada é tanto um meio como um fim, do mesmo modo que afirmamos que a participação é também um meio para conseguir alguma coisa e, simultaneamente, um fim. Em si mesma, o seu desenvolvimento tem uma utilidade intrínseca<sup>(15)</sup> que vai para além dos resultados concretos que nos permite alcançar. Por outro lado, falar de processo pressupõe a integração do sentido histórico no desenrolar dos acontecimentos. Estes fazem parte de redes tecidas em resultado da acção conjunta. A capacidade de articular relatos mais ou menos coerentes que dêem conta do curso das coisas é o que confere um carácter especial ao conceito de processo. Colocar a ênfase neste aspecto significa actuar com base numa perspectiva aberta à novidade e, ao mesmo tempo, orientada para um horizonte previamente estabelecido. Implica, portanto, conjugar tempo, flexibilidade, transparência, eficácia e sustentabilidade a médio e longo prazo. Para isso, articulamos momentos de conteúdo diferente ao longo do processo: uns de carácter mais analítico, outros de mais celebração, outros de mais acção, outros de mais reflexão, etc. No entanto, em conjunto, formam uma trama com sentido: melhorar colectivamente a realidade.

(14) É possível consultar uma discussão interessante a este respeito em: Montero, M. (1998). La comunidad como objetivo y sujeto de la acción social. Em M. Martín (coord.) Psicología Comunitaria. Fundamentos y aplicaciones. Sistema, Madrid.

(15) Para uma distinção muito útil – passo a redundância – entre o conceito de utilidade instrumental e de utilidade intrínseca aplicável a inúmeras actividades humanas, consultar: Cavallé, M. (2002). La sabiduría recobrada. Oberon, Madrid.

**\_ Abordagem estratégica.** Adoptar uma abordagem estratégica da acção significa ter capacidade para decidir onde aplicar as nossas forças para provocar a mudança e a melhoria possível da realidade da comunidade local. Neste contexto, o pensamento estratégico está estreitamente relacionado com o pensamento sistémico. Graças a este último, somos capazes de identificar quais são, numa determinada realidade, os factores críticos que a explicam em maior medida. O pensamento estratégico permite-nos desenhar linhas de acção que incidam nesses pontos de potenciação ou nos factores críticos que favoreçam a mudança de situação, utilizando para isso os recursos e as forças de que dispomos ou que podemos gerar. Além disso, este tipo de abordagem leva-nos a utilizar uma visão alargada, capaz de articular o curto, o médio e o longo prazo a partir da análise das prováveis consequências das acções a realizar, assim como da actuação das outras forças presentes na situação. A importância da abordagem estratégica reside no facto de nos ajudar a construir um âmbito geral de actuação que orienta os movimentos concretos que podemos realizar, assim como as decisões acerca da distribuição, em cada momento, dos pesos da nossa acção.

**\_ Atitude pró-activa.** Manter uma atitude pró-activa tem muito a ver com a nossa visão e atitude em relação ao futuro. Perante este, podemos optar:

- a. pela passividade, como a avestruz, assumindo uma postura de alheamento em relação às mudanças e aos sinais que as anunciam;
- b. pela reactividade, reagindo quando o futuro já está em cima de nós e adoptando constantemente soluções de emergência;
- c. pela prevenção, agindo como pessoas prevenidas, que prevêm e se preparam para as mudanças previsíveis ou para as respectivas consequências negativas;
- d. pela pró-actividade, como agentes criadores, criando novas oportunidades e definindo as condições ideais em que desejamos viver. A atitude pró activa é muito bem descrita na seguinte frase do genial cineasta Woody Allen: «devo construir o futuro, porque decidi que quero viver nele». Parte de uma abertura em relação ao futuro. Este não nos é oferecido de antemão nem está escrito em nenhum lado. É multifacetado e indeterminado, dependendo, em certa medida, das nossas próprias decisões e acções no presente para se actualizar de uma forma ou de outra.

Neste sentido, a exploração dos possíveis futuros situa-se no domínio da liberdade de escolha. No contexto da planificação/gestão, uma atitude pró-activa significa definir onde queremos chegar como território, como grupo, e definir estrategicamente que medidas e que iniciativas nos permitirão consegui-lo. Significa, pois, trabalhar para criar as condições que tornem os nossos sonhos realidade.

— **Aprendizagem colectiva.** Por último, todos os exercícios de planificação/gestão participativa constituem uma oportunidade de aprendizagem colectiva. O contraste permanente do nosso conhecimento e da nossa acção com a própria realidade é uma fonte contínua de aprofundamento e aprendizagem. Isto não faz mais do que realçar o sentido educativo de toda a prática participativa. De certo modo, é no próprio processo da acção conjunta que nos vamos descobrindo e reconhecendo mutuamente, onde pomos à prova as nossas forças, desenvolvemos as nossas capacidades, reforçamos vínculos, alargamos identidades. Por conseguinte, trata-se de um tipo de aprendizagem que, mais do que adquirir novos conhecimentos, nos faz integrar e aprofundar na compreensão da realidade, de nós próprios e dos outros, fazendo com que a nossa acção corresponda à profundidade desse conhecimento. Neste sentido, essa aprendizagem implica um importante elemento de avaliação e correcção dos nossos projectos, ao mesmo tempo que nos faz crescer em termos de sabedoria para enfrentar a realidade.

## 1.2\_ ACTORES E ESPAÇOS DE TRABALHO

Quem são os protagonistas do processo de planificação/gestão participada do desenvolvimento comunitário? Já referimos, por várias vezes, que é a comunidade local que deve ser a protagonista do seu próprio processo de desenvolvimento.

Por sua vez, isso pressupõe a plena participação de todos os seus sectores no exercício de planificação participativa. Uma forma prática de observar isso mesmo consiste em tomar em consideração a articulação e a inclusão no processo do conjunto de redes de acção em que se organizam os três pilares básicos da comunidade:

— O nível político, da representação pública, com a participação dos responsáveis das administrações competentes no território em questão (vereadores, presidentes de câmara, representantes de partidos políticos, etc.);

- \_ O nível técnico, formado pelos profissionais dos recursos públicos e/ou privados que intervêm no território (unidades de trabalho social, centros educativos, de saúde, de emprego, serviços de assistência social, ONG...);
- \_ O nível populacional, composto pela vizinhança do território, tanto de forma individual como colectiva, através dos diferentes grupos, associações ou organizações que formam o tecido associativo da localidade.

Por outro lado, como também já vimos anteriormente, é possível e desejável estabelecer diferentes níveis de envolvimento em função das necessidades concretas do processo de trabalho. Neste contexto, torna-se necessário articular um mínimo de estruturas e espaços com funções, responsabilidades e cargas partilhadas. De um modo genérico, o quadro seguinte apresenta uma possível articulação destas estruturas mínimas:

ESPAÇOS	QUEM	PARA QUÊ	COMO
<b>EQUIPA DE COORDENAÇÃO</b>	Equipa técnica comunitária, caso exista	Coordenação técnica do processo	Trabalho contínuo
	Vizinhos envolvidos	Acompanhamento diário	Reuniões periódicas (semanais ou quinzenais)
<b>ASSEMBLEIA, CONSELHO OU MESA COMUNITÁRIA</b>	Representantes políticos, técnicos e da vizinhança	Coordenação política do processo	Concertação
	Equipa de coordenação	Acompanhamento e orientação estratégica	Reuniões periódicas (bimensais ou trimestrais)
<b>COMISSÕES DE TRABALHO</b>	Coordenador técnico	Desenvolvimento do trabalho em torno de linhas, temas ou áreas de actividade específicas	Organização e realização de acções
	Vizinhos e profissionais dos recursos que desejem participar		Reuniões periódicas conforme necessário

Como é possível verificar neste quadro, a assembleia, o conselho ou a mesa comunitária constitui o espaço central do processo. É aí que deve encontrar-se o maior nível de representatividade do bairro ou da comunidade e onde devem ser gradualmente integrados os sectores mais importantes da vida comunitária (tanto político-institucionais, como técnicos e de vizinhança). Constitui um âmbito de diálogo, debate, deliberação e consenso em relação ao sentido e à orientação do próprio processo de planificação/gestão participada. Por sua vez, deve ser concebido como um espaço aberto, plural e diverso, capaz de reunir a riqueza decorrente da heterogeneidade.

O bom funcionamento deste espaço assentará, em grande medida, na existência e no trabalho da equipa de coordenação do processo. Esta assumirá a dinamização global do mesmo. Por esse motivo, exige um elevado nível de compromisso dos seus membros.

É, de algum modo, o núcleo que activa, relaciona e canaliza as energias comunitárias. Na formação deste grupo, o desejável seria poder contar com profissionais da área específica da dinamização comunitária com alguma experiência no desenvolvimento de processos participativos. Podem provir da própria administração local ou de entidades externas especializadas neste tipo de actividade contratadas para o efeito. Contudo, em qualquer dos casos, convém complementá-lo com a integração de vizinhos que decidam envolver-se a esse nível. O trabalho conjunto e o contraste de visões entre o presencial e o técnico podem ser factores de enriquecimento, para além de garantirem maiores doses de realismo, ao contar directamente com o próprio saber local na equipa.

Por último, outro nível possível seria formado por grupos criados *ad hoc* para a elaboração de propostas ou trabalhos específicos relacionados com temas, linhas de acção ou actividades que se tenha decidido impulsionar. Este nível requereria um tipo de participação estável, embora mais focalizada do que nos casos anteriores. E, por sua vez, permitiria outro nível de participação ou de colaboração mais pontual para o desenvolvimento de actividades específicas.

### 1.3\_ A FACILITAÇÃO METODOLÓGICA DO PROCESSO

O trabalho da equipa de coordenação enquanto facilitador metodológico do processo merece uma referência especial. O seu verdadeiro papel não é tanto o de liderança, mas sim o de actuar como agentes dinamizadores do processo de desenvolvimento comunitário, reforçando a capacidade local para a respectiva auto-gestão e condução. Neste sentido, a equipa de coordenação deve conceber-se a si própria como uma incansável tecedora de redes<sup>(16)</sup>.

(16) Para uma abordagem conceptualmente esclarecedora e, ao mesmo tempo, bastante prática da questão do trabalho em rede, consultar: Casellas, L. (2003). Redes organizacionales en Creación de redes de Economía Social para la Intervención Socioeducativa (CD ROM), Madrid. O texto está disponível na Internet, através do endereço [www.catep.coop](http://www.catep.coop)

Isso pressupõe actuar num quadro de horizontalidade nas relações. Do mesmo modo, implica que o elemento-chave da sua actuação seja orientado para a redescoberta e a activação das potencialidades e competências dos actores de base, permitindo que sejam eles próprios a identificar e analisar gradualmente os seus problemas, a propor as suas alternativas de resolução e a assumir os compromissos para a execução e gestão das propostas.

Entre as condições que podem contribuir para o desempenho desta função incluem-se:

- \_ Um nível de conhecimento básico da realidade local;
- \_ Conhecimento e experiência na aplicação de metodologias participativas;
- \_ Capacidade para estabelecer boas relações com os diferentes agentes da comunidade.

Por último, a facilitação metodológica não é apenas uma questão de fazer com que as coisas sejam mais fáceis. Trata-se de fazer com que um grupo diversificado de pessoas trabalhe em torno de um objectivo comum de forma eficaz, funcional, eficiente e satisfatória num contexto de confiança mútua e colaboração<sup>(17)</sup>.

## 2\_ MOMENTOS E INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS

UMA FORMA DE ABORDAR o processo metodológico associado à planificação/gestão participativa é visualizá-lo com base em momentos. Cada momento tem a sua própria lógica, a suas próprias exigências e necessidades. No seu todo, os momentos permitem-nos transitar do ponto onde nos encontramos para o ponto que definimos como destino da nossa viagem. Não devem ser vistos como etapas fixas de um caminho a percorrer de forma sequencial. Antes pelo contrário, impõe-se a flexibilidade e a abertura para responder adequadamente à própria realidade. Em qualquer caso, pensar e organizar o itinerário em termos de momentos pode ser útil para nos orientarmos no nosso caminho<sup>(18)</sup>.

É com essa intenção que apresentamos, no quadro seguinte, um possível itinerário para a dinamização de processos de planificação/gestão participativa do desenvolvimento da comunidade local. Nas secções seguintes comentaremos cada um destes grandes momentos (excepto o que se refere ao desenvolvimento e à avaliação da acção, que deixaremos para outro caderno), indicando diferentes tipos de instrumentos que nos podem ajudar a atravessá-los.

(17) Para aprofundar a leitura sobre o desenvolvimento deste estilo de intervenção, podem ser muito úteis os seguintes cadernos desta colecção «A fuego lento»: n.º 2, «Acompañamiento na Acção», de Jully Rodríguez; n.º 4, «A Referència de Grupo do Voluntariado», de José Luis Pérez; e n.º 6, «Coordenación e Acção Voluntária», de Enrique Arnanz.

(18) Para aprofundar a leitura sobre o sentido dos itinerários e dos seus momentos como forma de organizar processos de longa duração, consultar o caderno n.º 1 desta colecção: «Itinerários Educativos do Voluntariado», de Luis Aranguren

Na última secção apresentaremos de forma mais pormenorizada algumas das técnicas referidas.

MOMENTOS DO PROCESSO DE PLANIFICAÇÃO/GESTÃO PARTICIPADA:

#### 1\_ PREPARAÇÃO

- \_ Contextualização
- \_ Identificação de actores
- \_ Mapa do processo e estruturas de trabalho

#### 2\_ AUTODIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

- \_ Descrição
- \_ Explicação
- \_ Compreensão

#### 3\_ HORIZONTE DE REFERÊNCIA

- \_ Princípios e valores
- \_ Finalidade/objectivo geral
- \_ Visão/imagem-objectivo

#### 4\_ ELABORAÇÃO DO PLANO DE ACÇÃO

- \_ Eixos/prioridades estratégicos
- \_ Linhas de acção
- \_ Compromissos de acção

#### 5\_ DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO

## 2.1\_ PREPARAÇÃO

A colocação em prática de um processo de planificação/gestão participativa requer um momento prévio de **preparação**. Este momento consiste nas tarefas básicas de contextualização da iniciativa, exploração das motivações, necessidades e interesses dos seus promotores e dos primeiros participantes na mesma, assim como a definição do quadro de acordos iniciais para o seu desenvolvimento. Este é também o momento para identificar os diferentes actores que formam a rede de relações da comunidade e definir quais deles participarão desde o início. Entre os acordos a assumir, será conveniente determinar:

- \_ O alcance e os objectivos iniciais da planificação/gestão participada: que objectivos nos propomos? Qual será o nosso âmbito de actuação? O que esperamos do processo?
- \_ A estrutura geral do processo a seguir e as estruturas de trabalho para o seu desenvolvimento: como o faremos? Que passos vamos dar em primeiro lugar? Quem irá participar? Que grupos criamos e que responsabilidades e regras de funcionamento acordamos?
- \_ Os recursos materiais e humanos com que se pode contar inicialmente: com que contamos? De que orçamento dispomos? De que precisamos? Quem está disposto a participar, a que nível e em que actividades? A quem podemos recorrer?
- \_ A garantia das condições básicas de viabilidade, legitimidade, equidade e sustentabilidade para iniciar o processo.
- \_ As condições e os recursos para a divulgação pública do mesmo, assim como para a gestão da comunicação<sup>(19)</sup>.

Os acordos iniciais celebrados entre os promotores do processo e agentes externos, se for esse o caso, devem ficar registados nalgum tipo de documento e ser aprovados pelos primeiros membros que façam parte do espaço da assembleia ou do conselho comunitário do processo.

(19) O caderno n.º 8 desta colecção, «Sociedade da Informação e Voluntariado», de Carmen Laviña, contém conselhos muito úteis para aplicar neste contexto.

## 2.2\_ AUTODIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO E HORIZONTE DE REFERÊNCIA

Uma vez determinado o âmbito inicial de trabalho, ser-nos-á possível começar a efectuar o autodiagnóstico da situação e a estabelecer o horizonte de referência. No primeiro caso, trata-se de analisar colectivamente a realidade da comunidade local, procurando identificar as principais situações problemáticas em que se encontra, assim como as suas potencialidades e recursos. No segundo caso, trata-se de estabelecer os objectivos gerais pretendidos, assim como a visão de futuro ambicionada pela própria comunidade. Esta imagem será a referência constante e definirá o rumo para o qual devem ser orientadas as estratégias de acção propostas: **onde estamos? Onde queremos estar no futuro?**

O caderno n.º 9 desta colecção, «Metodologias de Análise da Realidade Global e Local», de Fernando de la Riva, apresenta um quadro amplo e um conjunto de orientações práticas perfeitamente aplicáveis à realização do **autodiagnóstico da situação**. Por esse motivo, não aprofundaremos muito esta questão. Realço apenas algumas ideias fundamentais:

- \_ O autodiagnóstico da situação pode ser considerado como a porta de entrada e um primeiro passo para o processo de planificação. É quase um axioma que, antes de actuarmos, devemos conhecer a realidade que pretendemos transformar. É um primeiro passo. Contudo, a análise da realidade é, acima de tudo, um processo dinâmico e permanente de atenção, escuta e diálogo com a realidade em que vivemos e na qual actuamos e que, portanto, deve acompanhar-nos ao longo de todo o processo de planificação/gestão participativa;
- \_ Do mesmo modo, devermos ter sempre presente que qualquer análise ou diagnóstico social é, no fundo, uma leitura interpretativa da realidade. Por conseguinte, é preciso reconhecer que não há análises neutras. Qualquer esforço reflexivo para conhecer a realidade contém uma determinada intencionalidade, sendo realizado com base numa perspectiva específica e em função de um conjunto de valores, aspirações e modelos de sociedade que é necessário explicitar.
- \_ O autodiagnóstico da situação, no fundo, consiste num esforço de reflexão e diálogo orientado para a construção de conhecimentos para promover a melhoria da realidade. Tal requer uma capacidade de:

- \_ Examinar sistematicamente a realidade;
- \_ Relacionar os elementos entre si;
- \_ Globalizar o conhecimento, sintetizando o seu significado.

Do ponto de vista do funcionamento, pode ser-nos útil adoptar uma tripla abordagem gradual ao processo de autodiagnóstico. Assim, podemos considerá-lo como a conjugação de três momentos diferentes:

- a. um momento descritivo;
- b. um momento explicativo;
- c. um momento compreensivo.

\_ No momento da descrição, caracterizamos a realidade da comunidade local tal como apreendida e avaliada pelos seus habitantes. Para isso, podemos recorrer a diferentes técnicas de cunho participativo. Uma classificação destas técnicas permite-nos aceder a distintas dimensões da realidade local. Deste modo, podemos utilizar técnicas:

- a. De carácter geral, como a observação participativa, o recurso a fontes secundárias – estatísticas, outros estudos, etc. –, a realização de entrevistas a pessoas-chave e grupos significativos ou a representação gráfica das condições sociodemográficas através de diagramas ou gráficos circulares;
- b. Geográficas, como mapas falantes ou percursos guiados, que nos permitem conhecer as condições físicas que caracterizam o território;
- c. Históricas, como a linha temporal ou o cronograma histórico, que nos dão uma visão global das mudanças e eventos significativos que marcam a história da comunidade;
- d. Organizacionais, como as matrizes de actores, o diagrama de Venn ou o sociograma, que ajudam a descrever os principais actores da vida comunitária, assim como as suas relações mais importantes;
- e. Situacionais, como as listas de problemas ou a matriz DAFO, que nos permitem identificar as situações problemáticas enfrentadas pela comunidade, assim como as suas potencialidades.

- \_ No momento explicativo, a comunidade define as prioridades das situações que consideram revestir-se de maior importância, relacionando-as entre si sem se esquecer de identificar as causas e os efeitos. Este tipo de exercício permitirá determinar quais os nós críticos ou as situações problemáticas mais susceptíveis de influenciar a situação geral.
- \_ Estas devem ser consideradas prioritárias, desde que se mantenham sempre dentro da própria esfera de controlo. Podemos, para esse efeito, recorrer a técnicas de grupo como o *diagrama de Ishikawa*, a *árvore de problemas* ou o *fluxograma situacional*.
- \_ Por último, *no momento compreensivo*, generalizamos os conhecimentos adquiridos e destacamos o essencial. Este momento consiste em apreender a lógica subjacente aos processos sociais que moldam a nossa realidade e intuir o seu curso. Para isso, podemos socorrer-nos de técnicas como as ideias-chave ou a construção de cenários.

No seguinte quadro é apresentado um resumo de tudo o que foi referido anteriormente<sup>(20)</sup>.

MOMENTO DESCRITIVO: TÉCNICAS	
<b>GERAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Fontes secundárias</li> <li>_ <b>Observação participativa</b></li> <li>_ Entrevistas (peritos, pessoas-chave, grupos...) Gráficos circulares (população, ocupações, rendimentos...)</li> </ul>
<b>GEOGRÁFICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Mapa falante</li> <li>_ Percursos ou caminhos</li> </ul>
<b>HISTÓRICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ <b>Linha temporal</b></li> <li>_ Cronograma histórico</li> </ul>
<b>ORGANIZACIONAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Matriz de actores</li> <li>_ <b>Diagrama de Venn</b></li> <li>_ Sociograma</li> </ul>
<b>SITUACIONAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ <b>Lista de problemas</b></li> <li>_ Matriz DAFO</li> </ul>

(20) A negrito são indicadas as técnicas que desenvolveremos adiante, na secção relativa à caixa de ferramentas. Por questões de espaço, não podemos incluir as a todas. Não obstante, estas podem ser facilmente encontradas na bibliografia proposta na parte final deste caderno.

MOMENTO DESCRITIVO: TÉCNICAS	
2_MOMENTO EXPLICATIVO: TÉCNICAS	3_MOMENTO COMPREENSIVO: TÉCNICAS
DIAGRAMA DE ISHIKAWA	IDEIAS-CHAVE
ÁRVORE DE PROBLEMAS	CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS
FLUXOGRAMA SITUACIONAL	

Por sua vez, o momento de construção do **horizonte de referência** pressupõe um exercício de imaginação e projecção do futuro. Consiste em entrar em contacto com os sonhos, desejos e aspirações profundas da comunidade e tentar visualizá-los claramente. De um modo genérico, responde à pergunta: como é a comunidade dos nossos sonhos? Em suma, propõe-se transformar esse sonho em motor e guia da acção colectiva.

Este aspecto é ignorado com demasiada frequência. Muitas vezes, centramos a nossa atenção nos problemas ou conflitos e, daí, saltamos para o que devemos fazer para os resolver. Um importante passo prévio consiste justamente em determinar o que é que a comunidade ou o grupo pretende verdadeiramente. Há um pequeno diálogo no livro «Alice no País das Maravilhas» que ilustra esta questão na perfeição:

*Alice: Gato, que caminho devo seguir?*

*Gato: Depende de para onde queres ir*

*Alice: Não sei para onde hei-de ir*

*Gato: Então não importa o caminho que deves seguir*

Por outro lado, um dos aspectos que contribui para sublinhar a pertinência deste momento é o facto de ser muito mais produtivo e dinamizador centrarmo-nos no positivo, nas potencialidades e nos próprios objectivos como motores da acção, do que no negativo, nos problemas e nas dificuldades. Todos reconhecemos o poder colectivo dos sonhos e das visões partilhadas e, certamente, vibramos de emoção positiva e sentimo-nos motivados ao ouvir canções como «Imagine», de John Lennon, ou discursos como «I have a dream», de Martin Luther King. É esta a lógica subjacente a este momento. De facto, há alturas em que pode ser considerado mais conveniente começar por estabelecer o horizonte de referência, ou seja, os objectivos e a visão de futuro que queremos alcançar e, em função disso, proceder de imediato ao autodiagnóstico da situação.

Em qualquer dos casos, para a elaboração do plano de acção, é necessário definir previamente ambos os aspectos:



Mais uma vez, no aspecto funcional, pode ser-nos útil uma abordagem tripla à construção deste horizonte:

- \_ Em primeiro lugar, através da criação participada de uma escala de valores e princípios com os quais a comunidade se identifica e os quais devem orientar a acção da comunidade no seu próprio processo de desenvolvimento. Este conjunto de valores constitui a base comum de identificação colectiva e, para a sua criação, podemos recorrer a técnicas como a **classificação dos valores por prioridades**, para além das opiniões recolhidas em conversas e entrevistas.

\_ Em segundo lugar, mediante a determinação da finalidade ou do objectivo geral do processo de desenvolvimento. Neste ponto, é importante enunciá-lo claramente sob a forma de propósito, descrevendo **o que** é que se entende por esse propósito, assim como o **porquê** de o assumir (por exemplo: «o nosso propósito é contribuir para o desenvolvimento económico, social e cultural do bairro, de modo a que todos os vizinhos vejam satisfeitas as suas necessidades e possam utilizar livremente as suas capacidades e potencialidades»). Para obter consenso em torno desta questão, podemos socorrer-nos de técnicas como o brainstorming com cartões, as *frases incompletas* ou a *elaboração de mapas conceptuais*.

\_ Por último, através da criação colectiva de uma imagem, o mais gráfica e vívida possível, de como seria a nossa comunidade ideal no momento em que o referido propósito fosse atingido.

A elaboração da visão de futuro ou da imagem-objectivo é extremamente importante, uma vez que uma visão clara e amplamente partilhada:

- a. Conduz o grupo ou a comunidade a um objectivo comum;
- b. Transmite esperança num futuro melhor;
- c. Tem um profundo valor inspirador, motivador e de identificação colectiva;
- d. Forma a base para o desenvolvimento de outros aspectos da planificação, tais como a elaboração de estratégias de acção. Para isso, a visão deve ser claramente apresentada sob a forma de um enunciado que descreva da forma mais realista possível, assumindo como já alcançados, os diferentes aspectos da comunidade sonhada (por exemplo: «vejo um bairro integrado e feliz. Os diferentes grupos étnicos que convivem no bairro reconhecem-se e respeitam-se mutuamente. Todos mostram interesse em conhecer os costumes e as tradições dos outros e, por vezes, participam nelas e mostram-nas. Os jovens do bairro desenvolvem os seus interesses culturais com o apoio da câmara municipal e dos grupos da vizinhança. Os serviços de bem-estar funcionam de forma coordenada, dando uma resposta efectiva às necessidades concretas das pessoas». Podem ser-nos extremamente úteis técnicas como a fotopalavra, o depois de amanhã ou as diferentes versões das «visões da comunidade».

HORIZONTE DE REFERÊNCIA		
PRINCÍPIOS E VALORES	FINALIDADE OBJECTIVO GERAL	VISÃO IMAGEM-OBJECTIVO
CLASSIFICAÇÃO DOS VALORES POR PRIORIDADES	BRAINSTORMING COM CARTÕES _ Frases incompletas. _ Mapa conceptual.	FOTOPALAVRA _ Depois de amanhã _ «Visões da comunidade».

## 2.3\_ ELABORAÇÃO, EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO DO PLANO DE ACÇÃO

Depois de termos analisado a situação inicial, determinado os seus principais nós críticos, criado os possíveis cenários para os quais podemos evoluir no futuro e definido o horizonte de referência para o qual desejamos caminhar, teremos as condições ideais para desenvolver as estratégias de acção que nos permitam transitar do ponto onde nos encontramos para aquele a que nos propomos chegar. Para isso, devemos contar com os recursos e as possibilidades que temos ao nosso alcance. Devemos fazê-lo de forma flexível, já que actuamos num contexto em constante mudança.

Um plano de acção pode ser tão complicado ou tão sofisticado quanto quisermos. No entanto, muitas vezes é preferível a elegância mágica da simplicidade. Do ponto de vista aqui adoptado, o plano de acção deve funcionar, sobretudo, como bússola de orientação, como um mapa que ajude a delimitar e a dar sentido aos projectos e as iniciativas que serão levados a cabo. Neste sentido, há três elementos-chave ou indicadores que podem ser suficientes para a sua elaboração inicial:

- \_ Em primeiro lugar, o plano de acção deve indicar os grandes eixos estratégicos ou prioridades em torno dos quais se articula. Geralmente, estes serão a versão positiva dos nós críticos identificados no momento do autodiagnóstico da situação que a comunidade tenha decidido enfrentar.

SE UM NÓ CRÍTICO, *por exemplo, consistir na «pouca valorização do ambiente natural da comunidade» ou «a debilidade organizativa dos grupos da zona», poderiam ser indicados como possíveis eixos de trabalho «a valorização positiva do meio natural» ou «o reforço organizativo». Dependendo do alcance e da profundidade acordados no início do processo, assim como dos recursos disponíveis, o plano de acção poderia procurar abordar mais ou menos nós críticos.*

O mais importante é dar prioridade aos nós críticos sobre os quais se tem capacidade de actuar e que, por sua vez, tenham um maior poder explicativo da situação. Em alguns casos, poderia inclusivamente pensar-se em potenciar um eixo de trabalho que procure responder individualmente a diferentes nós críticos ou, pelo menos, a parte dos mesmos.

\_ Em segundo lugar, *cada eixo estratégico prioritário pode ser dividido em diferentes linhas de acção.* Estas podem ser concebidas como diferentes caminhos que podemos percorrer para desfazer o nó problemático da questão. De um modo genérico, seriam as estratégias que pomos em prática para resolver os problemas. O mais importante é que as linhas de acção que determinarmos para cada eixo tenham uma relação sinérgica entre si, sejam complementares e se apoiem mutuamente, unindo forças. Entre as diversas modalidades que estas podem adoptar incluem-se: a) a investigação e o aprofundamento da análise de uma determinada realidade; b) a denúncia de determinado tipo de situações junto dos organismos competentes; c) a informação, a orientação e o aconselhamento relativos a diferentes questões; d) a sensibilização para determinadas problemáticas; e) a mobilização dos cidadãos e a reivindicação social; f) a capacitação e a formação a diferentes níveis e em torno de diferentes questões; g) os serviços de assistência para necessidades concretas; etc. Retomando o caso acima descrito, o eixo de reforço organizativo pode ser abordado, por exemplo, com base numa linha de investigação ou auditoria da organização que identifique necessidades específicas para cada grupo, com base numa linha de informação e aconselhamento aos grupos sociais sobre diferentes formas de organização e de incentivo à participação, ou com base numa linha de capacitação de animadores e organizadores populares.

\_ Por último, é necessário assumir, pelo menos, um compromisso de acção concreto por cada uma das linhas de acção definidas. Este deve ser apresentado como uma acção ou conjunto de acções a desenvolver. Ao mesmo tempo, seria o elemento mais visível e palpável da acção gerada. Por exemplo: «criar uma escola de formação contínua sobre desenvolvimento associativo, direccionada sobretudo para os responsáveis pela direcção e pela animação das acções da zona, assim como para pessoas que desejem formar-se nesse sentido». Os compromissos de acção equivaleriam àquilo que geralmente designamos como projectos concretos de acção. Estes devem ser estabelecidos de modo a poderem ser claramente avaliados. Além disso, há que definir previamente a quantidade e o tipo de recursos que serão necessários para o seu desenvolvimento, assim como os responsáveis pela sua execução. Por outro lado, existe todo um conjunto de critérios que podemos ter em conta ao identificar os compromissos de acção, por exemplo:

- a. Que sejam acções cuja realização se enquadrará garantidamente no nosso campo de possibilidades, pois muitas vezes o melhor é inimigo do bom;
- b. Que sejam acções pertinentes e instrumentais para o objectivo proposto;
- c. Que as acções sejam realizadas gradualmente, de modo a começarmos por aquelas que nos garantam um certo nível êxito;
- d. Que sejam acções de fácil compreensão e assimilação pelos seus destinatários, ainda que prevejam um certo grau de provocação ou questionamento;
- e. Que estejam interligadas com valores fundamentais e com formas culturais alargadas;
- f. Que possam ser assumidas pelos responsáveis pela sua execução e não provoquem sobrecargas ou desgastes desnecessários;
- g. Porque não, que promovam, facilitem e permitam a participação e o envolvimento de outros;
- h. Que possam provocar reacções e efeitos em cascata ou em bola de neve orientados para o mesmo fim;
- i. Além disso, todos os outros critérios que vamos aprendendo com a experiência...

O *mandala da participação* apresentado na caixa de ferramentas permite resumir, de forma simples, toda a informação que temos vindo a expor. Podemos igualmente utilizar várias *fichas de informação* e *cronogramas* para organizar as actividades necessárias e canalizar os recursos. Uma possibilidade é a ficha de *quem faz o quê*.

ELABORAÇÃO DO PLANO DE ACÇÃO		
EIXOS OU PRIORIDADES ESTRATÉGICOS	LINHAS DE ACÇÃO	COMPROMISSOS DE ACÇÃO
«O MANDALA DA PLANIFICAÇÃO» QUEM FAZ O QUÊ E QUANDO		

Dois últimos pontos para concluir. Em primeiro lugar, na lógica de processos que temos vindo a destacar, importa salientar que não é necessário *dispôr de uma análise exaustiva da realidade local* nem de um plano perfeitamente acabado, com todos os eixos possíveis e linhas de acção estabelecidas, para poder começar a desenvolver acções de melhoria da comunidade local. Antes pelo contrário, na maior parte dos casos, cada eixo de actividade, cada sector ou as várias dimensões que dão forma à realidade local vão-se desenvolvendo de forma irregular, a ritmos diferentes e criando oportunidades de acção diferenciadas, em consonância com o seu próprio aprofundamento. É, pois, válido o que referimos em relação à participação: começar com aquilo que for possível e depois caminhar, caminhar, caminhar! Deste modo, aproximamo-nos mais da ideia de uma espiral contínua de acção/reflexão/acção que está na base deste tipo de abordagens.

Em segundo lugar, embora aqui não a tenhamos referido, convém realçar a importância da **avaliação** permanente como forma de estar continuamente a par do desenvolvimento da acção, corrigir ou reorientar o que for necessário e, por último, determinar o grau de mudança que a acção realizada provocou na realidade. Porém, este já é um tema para outro caderno.

## 3\_ CAIXA DE FERRAMENTAS: ALGUMAS TÉCNICAS PARA A PLANIFICAÇÃO/GESTÃO PARTICIPADA

### 3.1\_ OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Uma das formas mais directas de aprender sobre alguma coisa é através da observação. No campo da investigação social, sobretudo através da antropologia, foi sendo desenvolvido um procedimento denominado «observação participante», o qual pode ser-nos muito útil nos processos de análise da realidade.

A observação participante é um método interactivo de recolha de informação que requer um envolvimento activo do observador ou observadores nos acontecimentos ou actividades que estão a observar. Este envolvimento implica participar na vida social e partilhar as principais actividades realizadas pelas pessoas que fazem parte da comunidade ou grupo observados. É uma forma de «mergulhar», durante períodos mais ou menos longos, na vida diária da comunidade, a fim de a compreender melhor.

A observação participante é uma técnica que nos permite aceder ao universo de diferentes significados culturais utilizados por um grupo ou comunidade para dar sentido ao seu mundo. Para além disso, ajuda-nos a entender os modos de expressão de um determinado grupo, as suas regras e normas de funcionamento, os seus pontos de vista e os seus tipos de comportamento. É, por conseguinte, uma forma privilegiada de conhecer «por dentro» a realidade vivida e sentida pelas pessoas com quem trabalhamos.

#### A OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE PASSO A PASSO:

Para o desenvolvimento desta técnica, podemos seguir os seguintes passos:

1\_ Reunir a equipa de trabalho que será responsável pelo processo de observação e determinar o âmbito em que esta será desenvolvida. Para isso, é importante levantar previamente algumas questões:

- \_ Sobre o que é que queremos aprender.
- \_ Em que tipo de actividades, contextos, momentos, etc., vamos reali-zar o exercício de observação participante.
- \_ Como nos orientaremos durante o exercício de observação.
- \_ Como iremos recolher as informações obtidas e que tipo de registo utilizaremos: diários de campo, diferentes tipos de notas, fichas de registo normais, etc.
- \_ Conjugamos a observação com entrevistas informais ou semi estruturadas a outros participantes?

2\_ Participar nas actividades previamente definidas, procurando observar e aprender com a experiência. Após cada evento em que participarmos, é importante recolher as nossas observações. Para isso, podemos seguir vários procedimentos:

- a. Tomar «*notas condensadas*» imediatamente após as actividades realizadas. Estas incluem todo o tipo de apontamentos sobre o que vimos ou ouvimos, mas sem entrar em grandes pormenores. Trata-se apenas de não deixar passar nada em claro.
- b. Além disso, num segundo momento, e de forma mais concentrada e descontraída, podemos tomar «*notas alargadas*». Escritas com base nas anteriores, estas permitem-nos recriar o que observámos com o máximo detalhe possível.
- c. Também costuma ser útil produzir outro tipo de notas, mais parecido com o que seria um «*diário de campo*» pessoal. Aqui vamos registando o lado pessoal do nosso trabalho. Os sentimentos que vamos vivendo, os preconceitos que vêm à tona, as coisas que ainda não conseguimos entender, que nos chocam, etc. Este tipo de notas é importante no momento de retirar conclusões, já que nos previne das possíveis tendenciosidades que estejamos a introduzir enquanto observadores.
- d. Por último, podemos igualmente recorrer a notas de "*análise e interpretação*" preliminar de todos os acontecimentos.

3\_ Sistematizar as nossas observações, partilhando-as e comparando-as com as dos outros observadores que tenham participado na experiência, procurando retirar conclusões pertinentes.

4\_ Por último, sintetizar as principais conclusões a que tenhamos chegado e redigir um breve relatório com as mesmas. É importante não só apresentar estas conclusões, como também as bases e os argumentos com que as justificamos. Se fotografarmos todos os passos do processo, tanto melhor, pois as fotografias serão úteis para ilustrar o referido relatório.

### 3.2\_PERCURSOS OU CAMINHO

O percurso ou caminho é uma técnica que pode ser utilizada como complemento dos mapas falantes. Consiste na representação gráfica de um percurso por diferentes áreas da comunidade que, por algum motivo especial, consideremos importante. Durante este percurso, vamos observando, questionando e comentando os diferentes aspectos da realidade local que encontramos pelo caminho: diferentes usos do espaço, problemas ambientais, características dos solos, tipos de agrupamento populacional, flora, fauna, actividades económicas, etc. No fim do percurso, elaboramos um diagrama que resuma os principais aspectos encontrados. Este diagrama pode servir como ponto de partida para a discussão de alternativas e ajudar-nos a identificar o potencial de recursos existente, conhecer o ecossistema e compreender os conflitos e problemas vividos pela comunidade.

#### O PERCURSO OU CAMINHO PASSO A PASSO:

Para o desenvolvimento desta técnica, podemos seguir os seguintes passos:

1\_ Reunir o grupo de pessoas que irão participar no percurso e explicar-lhes o objectivo do exercício que nos propomos realizar, assim como a forma que iremos fazê-lo. Nesta fase, é importante discutir com os participantes qual o melhor percurso para captar o maior número possível de elementos que definem a comunidade.

2\_ Realizar o percurso, tomando nota dos elementos previamente acordados, assim como dos comentários, observações e diálogos que surjam durante o mesmo em relação à realidade local. Podemos ir fazendo paragens pelo caminho e conversando com as pessoas que formos encontrando.

3\_ Uma vez terminado o percurso, desenhamos, numa cartolina grande ou num cavalete de folhas, um diagrama com o percurso que efectuámos, juntamente com as principais conclusões retiradas. Se fotografarmos todos os passos do processo, tanto melhor, pois as fotografias serão úteis para ilustrar os relatórios ou registos relativos ao trabalho efectuado.

### 3.3\_ LINHA TEMPORAL

A Linha Temporal, também chamada Perfil Histórico, é uma lista de eventos-chave (factos colectivamente significativos) do passado do bairro, com base nas recordações e na avaliação dos participantes. Esta técnica facilita o conhecimento da evolução histórica e permite compreender melhor a situação actual da comunidade.

A linha temporal deve o recuar mais longe possível no passado, até aos acontecimentos mais antigos de que os participantes consigam recordar-se. Logicamente, é fundamental que a realização deste exercício conte com a intervenção de pessoas idosas, sendo a sua riqueza tanto maior quanto mais gerações e grupos sociais participarem.

#### A LINHA TEMPORAL PASSO A PASSO:

1\_ Organizar um ou vários grupos de trabalho (no máximo seis pessoas por grupo). Explicar-lhes o objectivo do exercício que iremos desenvolver.

2\_ Introduzir um diálogo, lançando perguntas do tipo: desde quando este lugar é habitado? Qual é o acontecimento mais antigo de que nos lembramos?

3\_ Ordenar cronologicamente os acontecimentos significativos que os participantes forem enumerando. Pode ser útil trabalhar com cartões para poder trocar a ordem dos acontecimentos à medida que são introduzidos dados novos. Se houver dificuldade em determinar as datas, procurar estabelecer a correspondência com efemérides nacionais ou internacionais ou com acontecimentos importantes da vida das pessoas presentes (casamento, nascimento de filhos, mudança de emprego, etc.).

4\_ Desenhar uma tabela com três colunas, colocando na primeira os anos, na segunda os acontecimentos importantes (começando pelos mais antigos) e na terceira os comentários recolhidos em relação a cada acontecimento (o animador deve encorajar estes comentários).

5\_ Uma vez terminada a linha, é importante reflectir sobre as tendências identificadas.

6\_ Caso o trabalho tenha incidido sobre vários grupos diferentes, é importante acordar entre todos um perfil histórico do bairro.

7\_ Uma vez terminado o exercício, é fundamental compará-lo com outras fontes de informação.

### 3.4\_ DIAGRAMA DE VENN

O diagrama de Venn é uma técnica de representação gráfica das relações entre os grupos que fazem parte de uma determinada localidade. Enquanto técnica, costuma ser utilizada para:

- a. Tomar consciência dos grupos existentes na comunidade;
- b. Analisar a capacidade ou grau de influência de cada um deles sobre os aspectos que pretendemos aprofundar;
- c. Analisar o nível e a qualidade das relações entre todas as organizações listadas.

O diagrama de Venn é uma técnica que permite criar um diálogo aberto no qual se vão debatendo as diferentes visões dos diferentes sectores da comunidade. À semelhança de muitas das técnicas de autodiagnóstico participativo, poderá ser-nos útil na fase de planificação. Mais especificamente, poderemos utilizá-lo para determinar os campos de força com que contamos e os potenciais conflitos com que nos podemos deparar. Deste modo, obteremos as condições necessárias para preparar a organização dos recursos humanos para as nossas acções.

#### O DIAGRAMA DE VENN PASSO A PASSO:

1\_ Reunir o grupo de trabalho que vai realizar o exercício e, depois de explicar o objectivo e a forma como iremos fazê-lo, passamos à enumeração de todos os grupos existentes no bairro.

2\_ De seguida, os mesmos são ordenados de acordo com a sua importância na comunidade ou com a sua pertinência para a questão em análise. Podemos determinar previamente estes conceitos (importância, pertinência, nível de influência, poder, etc.) ou, em alternativa, deixar que sejam os próprios participantes a decidir os conceitos a incluir na análise.

3\_ Depois, escrevem-se os nomes dos grupos classificados como mais importantes ou influentes em círculos de tamanho grande e os nomes dos menos importantes ou influentes em círculos cada vez mais pequenos. É possível estabelecer níveis diferentes. Em geral, três podem ser suficientes (três tamanhos de círculos).

4\_ Colocam-se os círculos de papel numa cartolina ou num cavalete de folhas, juntando os grupos que mantêm uma relação muito próxima e traçando diferentes tipos de linhas entre todos os grupos, conforme o tipo de relação que mantêm entre si. Por exemplo, uma linha grossa pode indicar uma boa relação de colaboração, uma linha a tracejado uma relação menos boa, uma linha de intersecção uma relação conflituosa, etc.

Por último, obtém-se um mapa das relações existentes no bairro. Podemos comentar o resultado final, retirar conclusões, identificar conjuntos de actores com uma relação estreita, pontos de conflito, isolamentos, etc.

### 3.5\_ LISTA DE PROBLEMAS

#### *BRAINSTORMING* COM CARTÕES:

Fazer uma lista dos problemas sentidos num determinado grupo, organização, colectivo ou território é uma das formas mais simples de começar a efectuar uma análise da realidade. Uma forma rápida, organizada e sistemática de o fazer é através da técnica do brainstorming com cartões.

Esta técnica permite-nos recolher, de forma ágil, todas as ideias, percepções e impressões das pessoas afectadas pela situação que pretendemos analisar. Além disso, permite-nos ordenar e classificar essas percepções, de modo a podermos estabelecer quais são as principais questões presentes na realidade analisada. Assim, obtemos uma primeira descrição dos aspectos importantes que devemos ter em atenção no nosso trabalho.

De preferência, podemos recorrer à técnica de *brainstorming* com cartões quando:

- a. Abordamos pela primeira vez a análise de algum aspecto da realidade de um grupo, colectivo ou comunidade;
- b. Precisamos de formar uma ideia geral dos pontos de vista e posturas de um grupo, colectivo ou comunidade em relação a um acontecimento concreto ou a uma determinada proposta. Além disso, o *brainstorming* com cartões é habitualmente utilizado como técnica de apoio à criação de ideias no âmbito de muitas outras técnicas.

### O BRAINSTORMING COM CARTÕES PASSO A PASSO:

Para o desenvolvimento desta técnica, podemos seguir os seguintes passos:

1\_ Reunir a equipa de trabalho que irá efectuar a análise e explicar-lhe o objectivo e o modo como se desenrolará a sessão.

2\_ Colocar uma pergunta aberta sobre a realidade que se pretende analisar, de modo a que os participantes possam começar a reflectir sobre a mesma. Numa cartolina, escreve-se uma pergunta que fique bem visível por todos (por exemplo: «quais são os problemas vividos pela nossa comunidade?»).

3\_ Individualmente, cada participante escreve em pequenos cartões as ideias que lhe vêm à cabeça em relação à pergunta colocada. Estas podem consistir em intuições, percepções, impressões, constatações, etc. Convém ser o mais concreto e específico possível. É importante escrever apenas uma ideia por cartão.

4\_ De seguida, o trabalho é partilhado e comparado num grupo mais amplo. Cada participante mostra os seus cartões, que vão sendo agrupados por afinidade temática. No fim deste exercício, teremos vários montinhos de cartões, cada um relacionado com um tema. É possível que alguns cartões se repitam ou sejam muito parecidos, podendo, nesse caso, ser agrupados ou mesmo classificados com outro título que capte melhor o seu significado. Em qualquer dos casos, esta decisão depende do debate e do consenso entre o grupo.

5\_ A cada monte de cartões é atribuído um título que resuma, de forma geral, o conjunto de cartões nele incluídos. Estes reflectirão as principais questões associadas à realidade que estamos a analisar. Depois, é aberta uma sessão de comentários e reflexões sobre o exercício, onde serão anotadas as conclusões retiradas. Com

base no material produzido e no debate realizado, podemos prosseguir, realizando um novo *brainstorming* com cartões para aprofundar um aspecto concreto entre aqueles que foram discutidos ou tentando organizar os temas discutidos por ordem de prioridade de acordo com a sua importância, etc.

Por último, o material é recolhido e passado a limpo para que a informação não se perca. Se fotografarmos todos os passos do processo, tanto melhor, pois as fotografias serão úteis para ilustrar os relatórios ou registos relativos ao trabalho efectuado.

### 3.6\_ FLUXOGRAMA SITUACIONAL

(Adaptado de O'Shanahan, J.J (2001): Apuntes Curso: Experto en Metodologías Participativas y Ciudadanía. ULL)

O fluxograma situacional é uma técnica de análise que nos permite estabelecer relações de causa e efeito entre diferentes situações ou problemas numa determinada realidade. Foi desenvolvida no âmbito da Planificação Estratégica Situacional (PES) e pode ser aplicada em diversas áreas.

Esta técnica parte do pressuposto de que, em qualquer realidade, os factos, acontecimentos ou situações que a caracterizam convergem, formando um complexo sistema de relações entre si. O trabalho de análise consiste em ir estabelecendo sistematicamente estas relações, a fim de identificar as variáveis ou os aspectos que são mais determinantes para criar a situação no seu todo (os chamados nós críticos da situação). A pergunta determinante é sempre a mesma: *a situação x afecta directamente a situação y?* Se a resposta for afirmativa, estabelecemos essa relação, desenhando uma seta entre ambas. Caso contrário, não. E assim prosseguimos até concluir todas as relações possíveis entre os elementos de que dispomos.

Esta técnica pode ser muito útil para determinar qual deve ser o foco da nossa atenção e definir estratégias de acção para o abordar.

#### O FLUXOGRAMA SITUACIONAL PASSO A PASSO:

1\_ Cada participante formula por escrito os problemas ou factores que considera estarem a influenciar ou a determinar o problema analisado <sup>(21)</sup>. Devem ser identificados os problemas de carácter técnico, administrativo, organizativo, orçamental, político, etc., que, de um modo directo ou indirecto, dificultam ou impedem a resolução ou o controlo do problema.

(21) Apresentar como causas do problema: causas de carácter técnico (tipo e acesso às informações disponíveis, enquadramento teórico; nível e tipo de formação dos profissionais e da população afectada, etc.), de carácter económico-administrativo (capacidade de influenciar ou de aceder aos orçamentos, disponibilidade orçamental, circulação do dinheiro ou fluxos económico-financeiros; relações económico políticas; aspectos do desenvolvimento organizativo; cultura da(s) organização(ões) ou instituições, etc.), de carácter político (capacidade de mobilização; capacidade de influenciar os governos municipais, insulares ou autónomos na elaboração de normas, decisões, etc.; interesses ou valores corporativos). Outras questões culturais, sociais, individuais ou de carácter psicológico, biológico, ambiental, etc.

2\_ Os membros do grupo recolhem os problemas formulados e agrupam-nos de modo homogéneo. Depois, transcrevem os problemas resultantes, designados por Nós Explicativos, ocupando toda a cartolina.

3\_ Com os nós explicativos já identificados, procuramos estabelecer as relações de causalidade entre os mesmos através da participação de todos os membros do grupo. Perguntamo-nos: O problema 1 é a causa do problema 2? E assim sucessivamente. São estabelecidas três ordens de magnitude em cada relação, utilizando traços de diferentes grossuras. É conveniente rever este passo e questionar novas relações que, por vezes, passam despercebidas numa primeira abordagem.

4\_ Uma vez concluído o passo anterior, é somado o número (com base no valor) das setas que entram e saem de cada nó explicativo, utilizando o quadro abaixo apresentado.

5\_ Os nós explicativos com maior quantidade de vectores de saída (valor motriz mais elevado) constituirão os chamados «nós críticos» do problema em análise: «É o nó cuja alteração quantitativa ou qualitativa provoca uma alteração significativa das características do vector de definição do problema explicado».

6\_ Estes nós críticos são os problemas que resumem ou sintetizam o problema analisado. São eles que provocam mais problemas em relação ao resto. São os que mais influenciam a situação em geral.

7\_ Os nós com maior número de vectores de entrada (valor dependente mais elevado) representam problemas passivos sem valor estratégico de mudança, visto serem mais um sintoma do que uma causa da situação.

## PROBLEMAS OU SITUAÇÃO ANALISADA:

MATRIZ DE RELAÇÕES DIRECTAS			
CAUSAS	CAUSAS	SAÍDA	ENTRADA
	N.º 1	2	2
	N.º 2	0	3
	N.º 3	1	1
	N.º 4	2	1
	N.º 5	3	0
	VALORES	MOT	DEP

### 3.7\_ CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

A construção de cenários é um método de antecipação do futuro que nos permite fazer suposições daquilo que pode acontecer, desenhando, para isso, diferentes evoluções possíveis de uma determinada situação ou realidade. Neste sentido, ajuda-nos a tomar consciência das diferentes possibilidades de acção de que dispomos, em função da possível evolução das variáveis mais determinantes da realidade que pretendemos analisar. Trata-se de um método que foi desenvolvido no domínio da prospectiva e da planificação estratégica para lidar com cenários de elevada complexidade e incerteza. Este método pode contribuir com elementos interessantes para o campo da acção social. Aqui propomos uma versão muito simplificada desta técnica que, em alguns âmbitos, pode atingir um elevado nível de complexidade e sofisticação.

Um cenário é um futuro possível de entre vários alternativos. Descreve uma situação futura hipotética com base num conjunto de circunstâncias de partida e numa possível trajectória das mesmas. O método de construção de cenários assenta numa concepção do futuro como algo aberto. Algo que não foi previamente determinado. Em cada momento existem vários futuros possíveis, sendo que o caminho que nos conduz a um ou a outro não é único. Esta concepção proporciona uma certa margem de liberdade aos actores sociais, na medida em que as suas atitudes perante a realidade e as suas apostas estratégicas podem contribuir para a concretização dos seus objectivos.

A técnica dos cenários permite-nos integrar as informações obtidas nas primeiras fases da análise da realidade. Além disso, permite-nos reflectir sobre as tendências de fundo que dão vida aos processos sociais, de modo a tentarmos compreender o seu sentido e prepararmo-nos para as abordar e influenciar a sua evolução.

Para a construção de um cenário é importante delimitar, em primeiro lugar, os factores críticos que influenciam uma determinada situação, assim como os actores envolvidos na mesma e as respectivas estratégias de acção. A partir destes elementos, são construídas hipóteses sobre as diferentes possibilidades de evolução dos mesmos ao longo do tempo, descrevendo-se a situação resultante para cada uma das hipóteses consideradas.

De um modo geral, ao utilizar esta técnica, costuma ser recomendável um trabalho assente na elaboração de três ou quatro cenários. Para os definirmos, podemos pensar em: a) qual seria o cenário mais favorável para o grupo responsável pela análise (cenário optimista); b) qual seria o pior dos cenários possíveis (cenário pessimista); c) possibilidades intermédias entre estas duas (cenários intermédios). Outra forma que podemos empregar para

definir os cenários é pensar em: a) qual é, em princípio, o cenário tendencial ou de projecção, ou seja, aquele que provavelmente ocorrerá se forem seguidas as tendências actuais; b) o cenário ideal ou de visão, que reflecte o futuro desejável; c) o cenário de contraste ou alternativo, que reflectiria outras possibilidades intermédias ou contrárias ao cenário tendencial.

A importância deste tipo de exercícios tem a ver com o facto de nos ajudar a desenhar estratégias diferenciadas para cada tipo de cenários, de modo a garantir uma melhor preparação para enfrentar as mudanças que podem ocorrer na realidade onde intervimos.

### A CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS PASSO A PASSO:

Para o desenvolvimento desta técnica, podemos seguir os seguintes passos:

1\_ Reunir a equipa de trabalho que irá realizar o exercício de construção de cenários e explicar-lhe o objectivo e o modo como se desenrolará a sessão.

2\_ Definir o horizonte temporal em que se desenvolverá o exercício (3-5 anos) e reunir informações pertinentes para a situação ou realidade analisada. Basicamente, tratar-se-ia de:

- a. Determinar as variáveis ou os factores críticos que mais influenciam a situação;
- b. Identificar os principais actores que intervêm na situação, assim como as suas posições em relação à mesma.

3\_ Formular hipóteses sobre as possibilidades de evolução de cada uma das variáveis, assim como dos actores envolvidos na situação, e construir os diferentes tipos de cenários que daí poderiam resultar. Cada cenário seria uma descrição mais ou menos detalhada de como seria a situação analisada no horizonte temporal previamente estabelecido. Estas reflexões podem ficar registadas em forma de desenho, poema, colagem, etc. Depois, é aberta uma sessão de comentários e reflexões sobre o exercício, onde serão anotadas as conclusões retiradas.

4\_ Por último, o material é recolhido e passado a limpo para que a informação não se perca. Se fotografarmos todos os passos do processo, tanto melhor, pois as fotografias serão úteis para ilustrar os relatórios ou registos relativos ao trabalho efectuado.

### 3.8\_ VISÕES DA COMUNIDADE

Mais do que uma técnica concreta, as visões da comunidade constituem um método de planificação que incorpora e integra várias técnicas em simultâneo. A sua especificidade tem a ver com o facto de incidirem principalmente na elaboração de uma visão comum de futuro como centro do exercício de planificação. Neste sentido, é um processo através do qual uma determinada comunidade desenvolve, de forma partilhada, uma visão sobre o futuro que deseja alcançar e identifica os meios que permitirão fazê-lo.

Por norma, este método costuma ser desenvolvido através de exercícios realizados em grupos (este tipo de exercícios chega a contar com a participação de 300 pessoas) no âmbito de um *workshop*, podendo durar entre um a dois dias inteiros. As modalidades de realização deste método são variadas, a maior parte delas desenvolvidas sobretudo no mundo anglófono, sendo conhecidas por diferentes termos, tais como *community visioning*, *future search*, *open spaces*, etc.

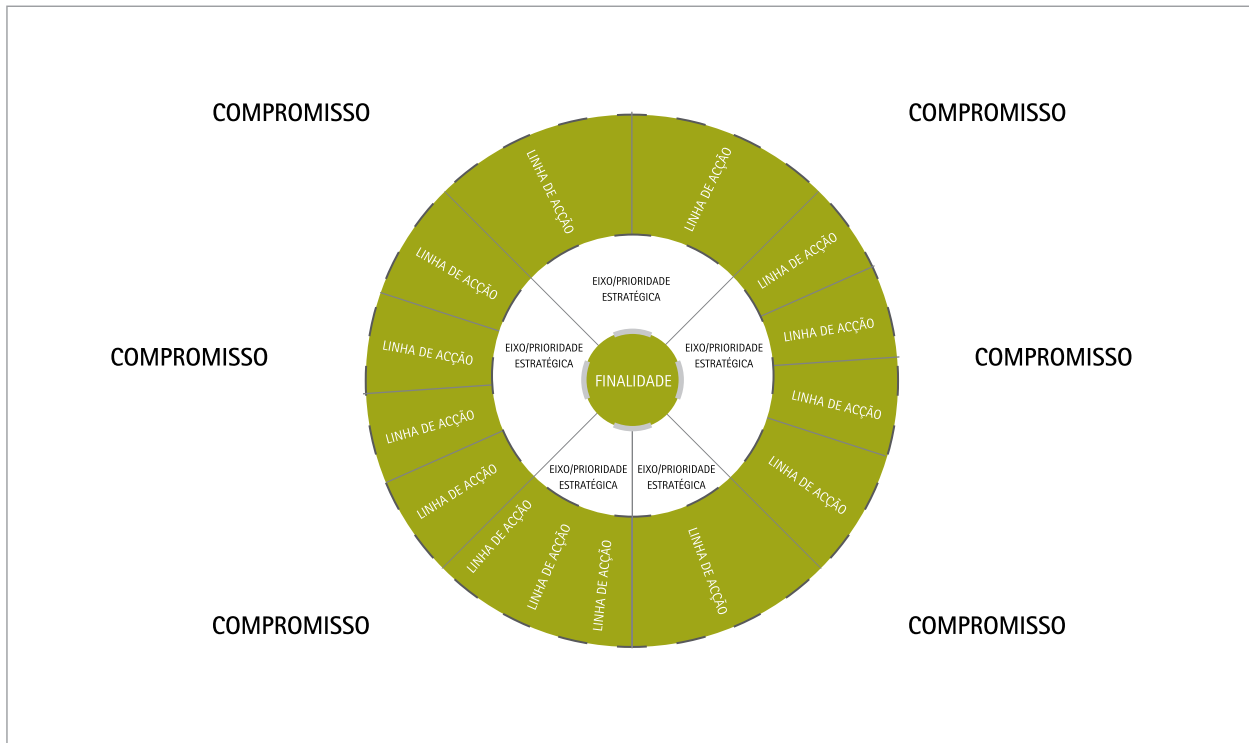
#### AS VISÕES DA COMUNIDADE PASSO A PASSO:

- 1\_ Um primeiro passo pode consistir em rever o passado. Para isso, recorrendo a diferentes técnicas históricas, os participantes recuperam os principais episódios da vida da comunidade e reconstróem os pontos mais importantes do seu passado.
- 2\_ Num segundo momento, passa-se à exploração do presente, desenhando um mapa das principais tendências que influenciam a comunidade e identificando os problemas centrais com que se depara.
- 3\_ De seguida, a atenção é virada para o futuro, procurando criar uma visão partilhada que reflecta o cenário onde a comunidade deseja encontrar-se num determinado prazo. Isto implica um exercício de imaginação e criatividade que deve ser o mais concreto e realista possível.
- 4\_ Por último, uma vez acordada uma visão comum, formam-se grupos de voluntários que trabalhem no desenvolvimento de propostas e iniciativas que contribuam para concretizar a visão criada no passo anterior.

### 3.9\_ O MANDALA DA PLANIFICAÇÃO

A técnica do mandala da planificação consiste numa representação gráfica integrada dos principais elementos pertencentes ao nível estratégico de um plano de acção. Esta representação assume a forma circular de um mandala. Esta forma de representar um plano de acção sugere, entre outras coisas, movimento contínuo, dinamismo, integridade, ordem, focalização e unidade.

Um *mandala* é uma representação gráfica que geralmente adopta a forma de vários círculos concêntricos. Do centro desta representação partem todas as formas possíveis, as quais estão ligadas entre si. Um mandala é, em si próprio, uma *representação arquetípica da plena realidade ou da ordem natural das coisas*.



## O MANDALA DA PLANIFICAÇÃO PASSO A PASSO:

1\_ Para desenhar o mandala de um plano de acção concreto, a primeira condição é dispor dos elementos básicos do plano. Para esse efeito, devemos determinar, de forma participada:

- \_ A finalidade ou objectivo geral do plano e da visão de futuro;
- \_ Os grandes eixos ou prioridades estratégicos em torno dos quais se articula. Geralmente, estes serão a versão positiva dos nós críticos identificados no momento do autodiagnóstico da situação que a comunidade tenha decidido enfrentar;
- \_ As linhas de acção derivadas de cada eixo estratégico. Estas podem ser concebidas como diferentes caminhos que podemos percorrer para desfazer o nó problemático da questão;
- \_ O(s) compromisso(s) de acção a desenvolver por cada uma das linhas de acção estabelecidas.

2\_ Depois, distribuímos cada um dos elementos no mandala, conforme ilustrado na figura anterior. O círculo central é ocupado pela finalidade e pela visão de futuro criada. No círculo intermédio desenhamos um número de divisões correspondente aos eixos estratégicos de que dispomos, deixando espaço para cada um dos eixos. Seguidamente, no círculo mais exterior, voltamos a criar subdivisões dentro do espaço adjacente ao de cada eixo, de acordo com o número de linhas de acção que deles derivam. Por último, junto a cada linha de acção, colocamos um cartão por cada compromisso de acção estabelecido. Podemos atribuir uma cor diferente a cada secção do mandala, preenchê-lo com formas diversas ou substituir o traçado das linhas por outras mais curvas ou irregulares. Deste modo, cada um poderá expressar a sua própria criatividade e dar um toque de originalidade individual.

3\_ Uma vez terminado, analisamos e comentamos o mandala, procurando pontos de união e sinergia entre as várias acções, identificando incoerências ou lacunas, fazendo leituras diferentes das sugeridas pala referida representação, etc.

### 3.10\_ QUEM FAZ O QUÊ E QUANDO

Mais do que uma técnica concreta, o quem faz o quê e quando consiste num modelo de ficha muito simples, que nos permite organizar e desenvolver as actividades que devemos realizar no âmbito do nosso plano de trabalho. Na sua forma mais simples, adopta uma estrutura como a que se segue:

QUEM (Responsável)	FAZ O QUÊ (Acções)	QUANDO (Temporalidade)
1_		
2_		
3_		
4_		
5_		

Com base neste esquema, podemos inovar de acordo com as nossas próprias necessidades de organização e com o grau de concretização que pretendemos atingir. Por exemplo:

COMPROMISSO DE ACÇÃO:				
FUNDAMENTAÇÃO:				
ACTIVIDADES	RESPONSÁVEL	DATA DE INÍCIO/FIM	RECURSOS	CRITÉRIOS
1_	1_	1_	1_	1_
2_	2_	2_	2_	2_
3_	3_	3_	3_	3_
4_	4_	4_	4_	4_
5_	5_	5_	5_	5_



# EPÍLOGO

## DESAFIOS PARA UMA ACÇÃO VOLUNTÁRIA INTEGRAL: UMA QUESTÃO DE FOCALIZAÇÃO

Hoje em dia, a ACÇÃO VOLUNTÁRIA desenvolve-se num cenário vertiginoso, complexo e em constante mudança. Por conseguinte, não é de surpreender que esteja exposta a inúmeras fontes de incerteza. Neste contexto, o principal desafio para o desenvolvimento de uma acção voluntária integral não é simplesmente uma questão de «*que coisas inovadoras podemos fazer*». Trata-se, sim, de uma questão de «*como fazer*» ou, melhor ainda, de «*fazer a partir de onde*». É, pois, uma questão de focalização.

Focalizar significa **centrar** no visor de uma câmara fotográfica a imagem que se pretende captar. Significa igualmente projectar um **feixe de luz** ou de partículas sobre um determinado ponto. Por último, também significa dirigir a **atenção** ou o interesse para um assunto ou problema com base em pressupostos prévios, a fim de o resolver correctamente. É, por conseguinte, uma questão de atitude, de olhar. De capacidade de ver. De despertar.

O nosso olhar pode ser parcial. Por outro lado, podemos ampliar a nossa perspectiva e adoptar um olhar amplo. Com um olhar parcial vemos parcialmente. No entanto, a realidade é um todo integrado! Com um olhar amplo temos uma visão mais alargada e mais profunda. Com um olhar parcial, o nosso conhecimento da realidade será parcial e a acção que desenvolvermos com base nesse conhecimento também será parcial. Uma acção parcial é o oposto de uma acção integral.

Esta é uma acção que responde às necessidades e exigências da realidade e que nasce de uma compreensão da mesma no seu todo. É uma acção que concilia conhecimento e acção transformadora. Neste sentido e, de certa forma, o desenvolvimento de uma acção voluntária integral implica estar disposto a percorrer um caminho de sabedoria prática. Por vezes isso não é fácil.

A sabedoria desenvolve-se através do diálogo. E o diálogo é, entre outras coisas, participação. Actuar com sabedoria é fruto de um **processo contínuo de participação dialógica**, de aprofundamento crescente da realidade, de permanente comparação de pontos de vista, de exercício do sentido crítico e da argumentação, de busca permanente. Em suma, da verdade. Manter esta atitude constante de busca e abertura é, talvez, o principal desafio para o desenvolvimento de uma acção voluntária integral. Isso implica ir ao encontro do outro, partilhar inquietações, certezas e dúvidas, construir em conjunto melhores possibilidades de humanização para o nosso mundo local e global, caminhar, tropeçar, cair, voltar a levantar, caminhar, criar acções concretas que lancem as sementes para novas realidades.

É em algo assim que deve consistir o desenvolvimento de uma acção voluntária integral. E tudo isso é um desafio.

III.

UM VOCABULÁRIO  
PARA NOS ENTENDERMOS  
MELHOR



- \_ **Acção voluntária integral:** acção que procura responder à realidade do sofrimento e da injustiça com base numa compreensão dessa mesma realidade como um todo integrado. Por conseguinte, é fruto de um processo permanente de diálogo e reflexão partilhada com vista a um constante alargamento de horizontes e perspectivas para aprofundar cada vez mais o conhecimento da realidade em busca da verdade, sempre provisória e infinita. Exige, portanto, uma permanente postura de abertura e a potenciação da maior participação possível.
  
- \_ **Âmbito local:** refere-se ao espaço da proximidade. Ao espaço concreto, próximo, onde a nossa vida se desenrola dia após dia. O âmbito local não é só o espaço físico, o território onde nos fixamos, mas sim, acima de tudo, a rede de relações que nos molda e identifica como pertencentes a um lugar concreto.
  
- \_ **Complexidade:** a palavra «complexidade» soa a algo complicado, confuso, entrecruzado. Difícil de ver com clareza e distinção. É um vocábulo que assenta no mundo das relações. De facto, «a complexidade» alude ao «tecido de acontecimentos, acções, interacções, retroacções, determinações, acasos que formam o nosso mundo fenoménico» (Morin, 1995, p. 32). Uma tradução gráfica do que esta palavra encerra é-nos dada pela sua etimologia: «*o que está tecido em conjunto*». Mais do que um conceito abstracto, a complexidade implica uma determinada forma de descrever a realidade que privilegia a relação entre as partes e a sua vinculação ao todo.
  
- \_ **Comunidade:** no sentido que aqui lhe atribuímos, entendemos a comunidade local como uma rede social dinâmica, histórica e culturalmente constituída que partilha uma identidade e um conjunto de interesses, objectivos e necessidades, no âmbito de um determinado tempo e espaço físico
  
- \_ **Concertação:** refere-se ao processo através do qual se estabelecem acordos em torno do desenvolvimento de uma acção comum, nos quais são especificados o contributo e o nível de responsabilidade assumidos por cada uma das partes envolvidas. Neste sentido, implica um esforço de diálogo e entendimento mútuo para concentrar posturas de modo a ser possível definir metas comuns a partir de posições e interesses que antes não coincidiam ou chegavam a ser divergentes.
  
- \_ **Desenvolvimento local/comunitário:** o processo de desenvolvimento comunitário pressupõe a aplicação harmoniosa e concertada das capacidades das pessoas, grupos e organizações da comunidade local para concretizar as suas próprias potencialidades de forma sustentável: enfrentando os seus próprios problemas e necessidades; dando origem a mudanças destinadas a melhorar o seu bem-estar colectivo; e assumindo cada

vez mais o controlo das suas próprias condições de existência. Quando falamos de desenvolvimento, utilizamos os conceitos de local e comunitário de modo indiferenciado, já que, em ambos os casos, nos referimos ao desenvolvimento da comunidade local, ou seja, de um determinado espaço delimitado em termos físicos e temporais.

\_ **Metodologias participativas:** constituem uma família de abordagens, visões, métodos, técnicas e procedimentos destinados a abordar um objectivo de mudança e transformação social com base numa opção clara e decidida pela participação e o protagonismo de todas as partes envolvidas. Entre as abordagens que devemos destacar como pertencentes à família das metodologias participativas incluem-se: a educação popular, o diagnóstico rural participativo, a investigação/acção/participativa, a planificação estratégica situacional e a planificação comunitária ou participativa.

\_ **Visão integrada:** diz respeito ao desenvolvimento de uma visão de conjunto, onde as partes são contempladas em função do todo. Isto exige o exercício de um tipo de pensamento sistémico, capaz de captar as relações entre os fenómenos, capaz de identificar padrões, ciclos e retornos entre situações e/ou variáveis. O pensamento sistémico vai para além do que é mostrado como um facto isolado e independente, procurando identificar os padrões e as redes de relações que o consubstanciam com outros factos. Neste sentido, permite uma compreensão mais profunda dos acontecimentos.

IV.

BIBLIOGRAFIA  
COMENTADA



ARDÓN, M. (2000). *Guía metodológica para la sistematización Participativa de Experiencias en agricultura sostenible*. PASOLAC, San Salvador.

- \_ Pequeno manual muito útil sobre a sistematização de experiências, elaborado com base na visão específica do Diagnóstico Rural Participativo (DRP). Para além de apresentar uma reflexão geral sobre a prática da sistematização, inclui um capítulo dedicado às técnicas e instrumentos metodológicos característicos desta abordagem, muito adequados para a análise da realidade e dos processos de planificação.

BLANCO, I. Y GOMÁ, R. (2002). *Gobiernos locales y redes participativas*. Ariel, Barcelona.

- \_ Livro colectivo que nos ajuda a compreender os motivos por que os incentivos à participação estão a ganhar relevância nos nossos dias, apresentando-nos ainda um amplo panorama das diferentes práticas participativas inovadoras que vão adquirindo forma no âmbito local. Estas incluem desde os planos estratégicos municipais aos orçamentos participativos, passando pela planificação comunitária, as agendas 21, os pactos locais para o emprego ou projectos educativos municipais, entre outros. É de louvar o seu carácter crítico e multidisciplinar.

CAPRA, F. (2002). *Las conexiones ocultas*. Anagrama, Barcelona.

- \_ Obra que expõe, de forma magistral, as implicações sociais das descobertas científicas mais recentes no campo da física ou da biologia. Ajuda-nos a formar outra visão diferente dos processos sociais com aplicações específicas no domínio das organizações, da economia e da biotecnologia.

CASTELLS, M. (1998). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Vol. 2: *El poder de la identidad*. Alianza, Madrid.

- \_ Segundo volume da trilogia deste autor. Uma abordagem lúcida, a partir da sociologia, à compreensão dos processos sociais que moldam a nossa era. Neste volume, o autor reflecte sobre os processos de construção da

identidade e de sentido no âmbito da sociedade em rede e analisa as diferentes expressões de identidade que ganham força no contexto da globalização. Entre outros movimentos sociais como a ecologia, o feminismo ou outros movimentos contra a nova ordem global, o autor dedica um capítulo aos movimentos de base comunitária, dois dos quais ligados à identidade territorial.

IZUZQUIZA, I. (2003). *Filosofía del presente. Una teoría de nuestro tiempo*. Alianza, Madrid.

- \_ Livro que, a partir da filosofia, procura explorar alguns dos traços que mais se destacam no nosso tempo. Apresenta uma profunda reflexão sobre o sentido do presente e, ao longo das suas páginas, vai desfiando as principais categorias que nos ajudam a compreender o tempo em que nos calhou viver.

MARCHIONI, M. (1999). *Comunidad, participación y desarrollo. Teoría y metodología de la intervención comunitaria*.

- \_ Um livro essencial, prático e útil para aprofundar os diferentes aspectos envolvidos na prática da intervenção comunitária. Escrito com base na vasta experiência do autor, apresenta os elementos teóricos básicos, assim como os principais momentos da metodologia comunitária, devidamente ilustrados com experiências e iniciativas levadas a cabo em diversas localidades do nosso país.

RODRÍGUEZ VILLASANTE, T.; MONTAÑÉS M. Y MARTÍ, J. (2000). *La investigación social participativa. Construyendo ciudadanía/1*. El viejo topo, Barcelona. Rodríguez Villasante; Montañés, M. y Martín P. (2001). *Prácticas locales de creatividad social. Construyendo ciudadanía/2*. El viejo topo, Barcelona.

- \_ Dois volumes colectivos com textos de carácter tanto teórico como prático em torno das metodologias participativas, escritos do ponto de vista específico da investigação/acção/participativa. Para além de apresentar experiências concretas realizadas no nosso país, os diferentes capítulos descrevem métodos e técnicas específicos de especial utilidade no campo da planificação comunitária.

O meu especial agradecimento a Jully, Asun e Fabián, meus colegas na Espiral, com quem tenho o prazer de conversar, idealizar e partilhar o trabalho em projectos participativos e com quem todos os dias aprendo o valor das relações.

# FICHA TÉCNICA

## Título Original

LA PARTICIPACIÓN DEL VOLUNTARIADO EN EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD LOCAL

2ª edición

Colección A Fuego Lento

## Autor

Alejandro Romero Pérez

## Edição Original

Plataforma del Voluntariado de España

## Edição Portuguesa

Fundação Eugénio de Almeida

## © Desta Edição

Fundação Eugénio de Almeida

## Tradução

SintraWeb, Informática e Serviços, Lda

## Design Gráfico

MindImage Design, Lda

## Impressão

## Tiragem

1000 exemplares

## ISBN

## Depósito Legal

Julho 2011



# 05

## A PARTICIPAÇÃO DO VOLUNTARIADO NO DESENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE LOCAL

O voluntariado constitui um modo concreto de exercer a participação dos cidadãos. Implica pensar e formular formas de acção inovadoras e imaginativas, mais comunitárias, integradoras e participativas a partir das comunidades locais nas quais se inserem. O presente caderno aborda os modelos de novas formas de acção voluntária centradas no território, com base numa perspectiva integral da realidade e do conjunto de relações que dela emergem e no ponto de vista da criação de processos de inclusão e transformação.

*Eugénio de Almeida*

FUNDAÇÃO  
EUGÉNIO  
ALMEIDA