



DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA
XII CURSO DE MESTRADO DE SOCIOLOGIA
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO: RECURSOS HUMANOS
E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A MOBILIZAÇÃO DOS TALENTOS ESCONDIDOS COM BASE NO
DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO

O Caso da Associação Aliende

Arilda Guedes dos Santos Silva

Orientador:

Professor Dr. Rogério Roque Amaro

ÉVORA, 2009



DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA
XII CURSO DE MESTRADO DE SOCIOLOGIA
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO: RECURSOS HUMANOS
E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

**A MOBILIZAÇÃO DOS TALENTOS ESCONDIDOS COM BASE NO
DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO**

O Caso da Associação Aliende

Arilda Guedes dos Santos Silva



169 470

Orientador:

Professor Dr. Rogério Roque Amaro

ÉVORA, 2009

ARILDA GUEDES DOS SANTOS SILVA

**A MOBILIZAÇÃO DOS TALENTOS ESCONDIDOS COM BASE NO
DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO:**

O Caso da Associação Aliende

Dissertação apresentada ao
Departamento de Sociologia da
Universidade de Évora como parte das
exigências para a obtenção do grau de
Mestre.

COMISSÃO JULGADORA:

Presidente do Juri

Professor Dr. EDUARDO JOSÉ SANTOS ESPERANÇA - EU

Vogal - Arguente: Professora. Dr^a. MARIA SAUDADE BALTAZAR - UE

Vogal - Orientador: Professor Dr. ROGÉRIO ROQUE AMARO - ISCTE

ÉVORA, 2009

“A vida social é a base de um contrato em que cada contratante condiciona sua liberdade ao bem da comunidade, procurando proceder sempre de acordo com as aspirações da maioria”.

Rousseau

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação a memória de meus pais:
Francisco Severo dos Santos e Iraci Guedes dos
Santos, pelo exemplo de coragem e fé cristã.

A memória de meus irmãos: Arildo, Francisco e
Arinaldo Guedes.

Agradecimentos

Primeiramente a DEUS, criador de todas as coisas, que me amou, me salvou e que cuida de mim, em todos os momentos. Ele é Fiel! A Ele toda Honra, toda Glória e todo o Louvor.

Ao Senhor Professor Dr. Rogério Roque Amaro pela por ter orientado este trabalho de tese, mantendo uma postura exemplar de ética, respeito e estímulo ao meu trabalho. A ele devo também o gosto pelo estudo dos Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável, cultivados durante as aulas nas quais tive o privilégio participar.

A Professora Saudade Baltazar, Diretora do Curso de Mestrado de Sociologia, pela sensibilidade e notável competência com que transmitiu seus ensinamentos em sala.

Ao Professor Eduardo Figueira, por ter me possibilitado a rica oportunidade de ingressar no Curso de Mestrado de Sociologia desta Universidade.

A Professora Dra. Mariana Cascais, pelo carinho, apoio e ensinamentos.

Aos demais professores que contribuíram para o meu aprendizado e visão de mundo.

As secretárias do Mestrado de Sociologia, Tereza Ralheira e Furtunata Maria pela paciência, simpatia e atenção desmedida dada aos mestrandos.

Aos caros colegas, por estes dois anos de convívio, aprendizado e troca de experiências, em especial a Cristina Estróia companhia exemplar durante a viagem a Europa Central.

Um agradecimento muito especial aos meus queridos filhos: Robsom, Glauco e Keila, pelos dois anos e meio em que estive ausente de suas vidas, mas recebendo de cada um força, orações, energia e amor, essenciais à conquista deste mestrado.

As minhas queridas irmãs, irmãos e demais parentes no Brasil.

Ao meu “ex” marido, José Augusto, a quem devo todo apoio financeiro durante estes dois anos de estudo em Portugal; sem este apoio seria impossível a realização do mestrado. Devo dizer-te que meu nome está na primeira folha deste trabalho, e o teu está em todas.

A família Cóias, em especial o Samuel Cóias Coronel, da Força Aérea Portuguesa, Alcaria, Lúcia Cóias, e Sara Cóias, pelo carinho, apoio e momentos de alegria proporcionado nestes dois anos e meio em Portugal.

Aos amigos José Queiroga, Maria Isabel e Anabela Queiroga, pelo carinho e apoio.

A Minha Pastora no Brasil Sra. Eliane pelas orações em meu favor e demais irmãos na fé, que oraram por mim.

A Pastora Eugênia e a Missionária Auricélia, Lourdes Brito Lelineide e Francisquinha, Carminha e Nicanor Dantas, pelas interceções em meu favor.

Aos Caros amigos: Professor Fabio Mario da Silva, Doutorando em Literatura, e Solange Fonseca, mestranda em História, pelo apoio louvável.

As amigas Mestrandas de Psicologia, Inês Gonçalves e Alessandra Freitas pelo carinho e apoio.

A Dra. Rita pelo carinho e apoio

A família Cassimiro Ludivico: Professor Dr. Calos Ludivico, Dra. Filomena, Dra. Inez e Senhora Guiomar Ludivico.

A senhora Mariana Martins pelo carinho e apoio.

A todos aqueles que pela amizade ou orientação, ofereceram contributo para a realização deste trabalho.

RESUMO

SILVA, Arilda Guedes dos Santos. **A mobilização dos talentos escondidos com base no desenvolvimento sustentável: o caso da Associação Aliende.** 2009. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Departamento de Sociologia. Universidade de Évora. 2009.

Este estudo tem como objetivo analisar o papel e as características que os recursos endógenos, nomeadamente, os recursos humanos, podem desempenhar na ativação e fecundação dos talentos locais. A população investigada compõem-se de quatro pessoas do sexo feminino e uma do sexo masculino, com idades compreendidas entre 32 e 45 anos, residentes nas freguesias de Montoito, Redondo e Azaruja, as quais foram distribuídas por três grupos de análise: A e B. O grupo “A”, corresponde as três histórias de vida, as quais foram previamente selecionadas. No grupo “B”, os informantes - chave da Aliende. A metodologia utilizada é de natureza qualitativa, tendo como instrumento de coleta de dados entrevista semi-estruturada. Neste sentido foram construídos dois guiões de entrevista. Após a recolha dos dados, procedeu-se à análise de conteúdo, de três histórias de vida e entrevistas com informantes chave da Associação Aliende. Os resultados obtidos indicam que a Aliende é uma mobilizadora e promotora de talentos na comunidade, o que tem contribuído para a mudança de vida das pessoas e consequentemente, para o Desenvolvimento Local.

Palavras-chave: Mobilização, Talento, Desenvolvimento, Desenvolvimento Local, Desenvolvimento comunitário

ABSTRACT

SILVA, Arilda Guedes dos Santos. The mobilization of the hidden talents on the basis of the sustainable development: the case of the Aliende Association. 2009 Dissertação (Mestrado em Sociologia). Departamento de Sociologia. Universidade de Évora. 2009.

This study aims to analyse the role and the characteristics which the endogenous resources, namely the human resources, can play in the performance and effectiveness of these local talents. The studied/investigated population are four people of the female gender and one of the male gender, aged from 32 to 45 years, living in the parishes of Montoito, Redondo and Azaruja. These parishes have been distributed into two groups of analysis: A and B. Group “A” corresponds to the three stories of life, previously selected. Group “B”, the informers—key of the Aliende. The methodology used is of a qualitative nature, having as instrument the gathering of data a semi-structured interview. Therefore two interview guidings were made. After the data collection was completed, we proceed to the analysis of its content, the three life stories and the interviews of the informers key of the Aliende Association. The results obtained indicate that the Aliende is a mobilizer and promoter of talents in the community, which has contributed for the change of people’s lives and consequently for the Local Development.

Words—key: Mobilization, Talent, Development, Local Development, Communitarian Development

Lista de siglas

ABCD – Desenvolvimento Comunitário Baseado em Talentos e Recursos locais

APME – Associação Portuguesa das Mulheres Empresárias

AC- Análise de Conteúdo

CEAD – Centro de Arte Decoração

CEART - Centro de Arte dos Artesãos

CCE - Característica de Comportamento Empreendedor

CEPAL – Comissão Económica para a América Latina

DC – Desenvolvimento Comunitário

CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude

F.A.O - Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentar

DLIS – Desenvolvimento Local Integrado Sustentado

DL – Desenvolvimento Local

EUA – Estados Unidos da América

INTERREG - Cooperar para além das fronteiras nacionais e regionais.

IOF – Instituto para Qualidade na Formação

IPSS – Instituição Privada de Solidariedade Social

LEADER - Ligações entre ações de Economia Rural

MPE - Médias e Pequenas Empresas

NAch - *Need for achievement* (necessidades de sucesso)

ONU – Organização das Nações Unidas

O.M.C - Organização Mundial de Saúde

ONGs – Organizações Não Governamentais

O.I.T - Organização Internacional do Trabalho

RSI - Rendimento Social de Inserção

IAD – Instituto de Arte Decorativa

IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional

L.A.R. - Laura Atelier Rústico

TAP - Transporte Aéreo de Portugal

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Oficina de Cerâmica - Com torno

FIGURA 2 - Teia e Trama - REDONDO

FIGURA 3 - Oficina de Restauro - L.A.R. Laura Atelier Rústico

FIGURA 4 - Mapa Geral da Freguesia de Montoito

FIGURA 5 - Áreas de Intervenção da Aliende

ANEXOS

Anexo 01 - Ficha das Entrevistas - Grupo A e Grupo B

Anexo 02 - Guião das entrevistas - Grupo A

Anexo 03 - variáveis de análise - Grupo A

Anexo 04 - Resumo das histórias de vida

Anexo 05 - Guião de entrevistas dos informantes-chave do Grupo B

Anexo 6 - Grelha de transcrição das entrevistas do Grupo A e B

Anexo 7 - Características, habilidades e criatividade identificadas no estudo

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE SIGLAS

LISTA DE FIGURAS

ANEXOS

INTRODUÇÃO

1. Apresentação do tema	15
-------------------------------	----

CAPITULO I - A PROBLEMÁTICA

1.1. Enquadramento do Tema.....	20
1.2. Importância do Estudo.....	21

CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2. 1. Surgimento dos conceitos de Desenvolvimento	24
2. 2. Conceito de Desenvolvimento Comunitário e Local: iniciativas práticas e o paradigma territorialista.....	29
2.3. Desenvolvimento local.....	33
2.4. Iniciativas práticas e o paradigma territorialista.....	36
2.5. Potencialidades e limites ao Desenvolvimento local	41
2.6 Principais limitações	41

CAPÍTULO III - O TALENTO E SUA RELAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO

3.1. O surgimento do conceito... .	43
------------------------------------	----

3.2. O talento e sua relação com o desenvolvimento Comunitário.....	43
3.3. A Importância das capacidades endógenas com o conceito de talento: o <i>empowerment</i>	46
3.4. “ <i>Empowerment</i> ” X <i>Talento</i> – Um novo olhar sobre a comunidade.....	50
3.5. A relação virtuosa entre recursos endógenos e exógenos.....	54
3.6. Estratégias de Mobilização de talentos locais e comunitário.....	55

CAPÍTULO IV -METODOLOGIA

4.1. Enquadramento metodológico.....	59
4.2. Tipo de estudo	59
4.3. População em estudo.....	60
4.4. Técnica de recolha e tratamento de dados.....	61
4.5. Entrevista.....	62
4.6. Análise de conteúdo.....	62
4.7. Três histórias de vida.....	63
4.8. Procedimentos	63

CAPÍTULO V - ESTUDO DO CASO

5.1. Apresentação	65
5.2. Principais estratégias de mobilização da Aliende.....	67
5.3. Análise e interpretação dos dados	68
5.4. Análise das histórias de vida.....	73

CONCLUSÃO.....	78
FIGURAS.....	81
FOLHA DE ANEXOS.....	87
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	107

INTRODUÇÃO

O presente trabalho investiga o tema A Mobilização dos Talentos Escondidos tendo como Base o Desenvolvimento Comunitário, cujo objeto incidirá sobre a análise do papel e as características que a mobilização do talento escondido pode desempenhar na ativação e fecundação das capacidades endógenas, tendo como suporte a Associação Aliende, sediada no contexto rural, na Freguesia de Montoito, Alentejo Central.

É pretensão deste estudo aprofundar conhecimentos teóricos metodológicos sobre a problemática de desenvolvimento local e comunitário, por meio de análises e contributos que vêm assumindo esta associação. A população foco de investigação constitui-se de cinco pessoas, sobre as quais foram selecionadas três histórias de vida e cinco entrevistas. O critério de inclusão para as três pessoas envolvidas, na história de vida ocorreu tendo em vista, essas pessoas terem participado da formação e recebido apoio da Associação Aliende, sobretudo conseguido montar seus próprios empreendimentos, cujo resultados foram significativos para uma mudança de vidas pessoal, social, e profissional, e, contributo para o desenvolvimento comunitário e local. Nesse percurso foram entrevistados ainda dois informantes-chave da Aliende, nomeadamente o secretário responsável pela Associação e uma técnica de projetos, na área do artesanato.

Considerando-se que um trabalho de investigação deve estar limitado no espaço, tempo e tipologicamente para que seja concretizável, deve delimitar o objeto de estudo segundo três dimensões:

Geograficamente - Pretendeu-se definir o espaço físico, onde decorreu a investigação, nomeadamente, na área de intervenção a qual se pretendeu realizar o estudo, tendo como suporte de investigação a associação Aliende, situada em um contexto rural na Freguesia de Montoito, Alentejo Central.

Temporalmente – esta dimensão enquadra o período de tempo sobre o qual incidiu o estudo, entre os meses de Janeiro e Fevereiro de 2009.

Tipologicamente – esta dimensão pretende analisar os fatos, os quais serão alvos de análise para este estudo: o papel e as características dos recursos endógenos (nomeadamente recursos humanos), na ativação e fecundação das capacidades locais através das intervenções e projectos desenvolvidos por uma associação de

desenvolvimento local, que tem como missão promover o desenvolvimento de forma sustentada e integrada a nível local, perspectivando combater a desertificação humana e a exclusão social.

Tendo em vista a delimitação do objeto de estudo, torna-se imprescindível definir os seguintes objetivos: geral - analisar, o papel e as características que os recursos endógenos (nomeadamente os Recursos Humanos) podem desempenhar na ativação e na fecundação desses talentos locais escondidos.

Quanto aos objetivos específicos pretende-se analisar, as estratégias de mobilização dos talentos escondidos, enquanto elemento impulsionador para o desenvolvimento das capacidades locais; identificar as competências que adicionam valor à estratégia de mobilização de talento; analisar os conceitos que o público alvo tem acerca de seus talentos e de que forma este influencia no crescimento pessoal, social e profissional. Este estudo pretende, ainda contribuir para novos conceitos e novas posturas, tendo em conta a complexidade e amplitude da temática em estudo.

Baseando-se nos objetivos propostos formulou-se a seguinte questão: Em que medida a mobilização dos talentos escondidos pode estar relacionado ao aproveitamento dos recursos endógenos, no apoio ao desenvolvimento das capacidades locais?

Algumas razões tiveram peso na escolha do tema em estudo: a importância da variante “Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável”, como disciplina obrigatória no curso de Mestrado de Sociologia, a qual suscitou o tema proposto, como também a evidência do tema no contexto nacional e internacional. Acredita-se no contributo teórico metodológico que o estudo possa estar trazendo para o desenvolvimento comunitário e local, campo académico e outros seguimentos interessados na temática.

Portanto, a escolha pelo objeto de investigação tem a ver com a proposição do estudo e tendo em conta que a Associação Aliende, assume por objetivos promover e apoiar o desenvolvimento sustentado e integrado de âmbito local, visando combater a desertificação humana e a exclusão social em micro regiões do Alentejo; contribuir para o crescimento económico e o bem-estar das populações, através de suas ações locais. Para além disso, promove, apoia e realiza atividades orientadas para desenvolvimento de recursos humanos; animação sócio cultural; dinamização da cultura local, do ambiente natural e do património; artesanato; desenvolvimento das competências; apoio a população carenciada.

Para a investigação da proposta optou-se por estudo de caso. Para o tratamento de dados recorreu-se à análise de conteúdo e interpretação das entrevistas, tendo em vista ser particularmente útil, tanto no tratamento das respostas as questões abertas nas entrevistas.

A população estudada constituiu-se de cinco pessoas com idade compreendida entre 32 e 45 nos, os quais tiveram seus nomes substituídos por códigos no sentido de preservar as suas identidades.

Foram construídos dois guiões os quais asseguraram a obtenção das informações pretendidas. Um guião, “ao mesmo tempo em que, valoriza a presença do investigador, oferece as perspectivas possíveis para a população foco de investigação” (TRIVINOS 1990:146). Na elaboração das entrevistas procurou-se garantir o seu rigor, uma vez que dela depende a medição das variáveis de investigação, adequando portanto os tipos de pergunta a fazer: os tipos de respostas adequadas; os métodos para análise dos dados; o estabelecimento de relações /análises de relação; a comparação de resultados.

Visando uma sequência clara das informações no sentido de possibilitar um bom entendimento de seu propósito, o trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro destina-se ao enquadramento da problemática e importância do estudo com a caracterização do campo de investigação. O segundo apresenta a fundamentação teórica e conceitual do Desenvolvimento Comunitário e Local: surgimento dos conceitos, iniciativas práticas e o paradigma territorialista, iniciativas de desenvolvimento local em Portugal, potencialidades e limitações do desenvolvimento local. O terceiro capítulo centra-se no surgimento e conceitos de talento, na perspectiva do desenvolvimento comunitário\local; a importância das capacidades endógenas e do “*Empowerment*” e sua relação com o conceito de talento, estratégias de mobilização dos talentos locais como fator essencial do Desenvolvimento Comunitário. O Quarto capítulo descreve a metodologia utilizada: pesquisa qualitativa com estudo de caso. O quinto avalia a contextualização da Aliende e do estudo do caso os quais possibilitaram a prossecução dos objetivos propostos. E finalmente as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros e Conclusões do Estudo.

Revisão da literatura

Transformar paradigmas de visão de mundo mecanicista em visão de mundo sustentável é reconhecer a premência de tratar as questões contemporâneas, sobretudo de ordem social, as quais podemos assinalar: a pobreza, a exclusão social e económica; a degradação ambiental, crescimento populacional desordenado, etc. O que permite novos conceitos numa visão de mundo como um todo integrado.

Nesta perspectiva, o tema investigado neste trabalho permite novas leituras, no contexto da problemática do desenvolvimento comunitário e local, sobretudo relacionado a mobilização dos talentos escondidos. Portanto, a partir do tema proposto e dos objetivos deste estudo: “A Mobilização dos Talentos Escondidos como Base do Desenvolvimento Comunitário”, por ser um tema complexo e instigante, permite uma referência bibliográfica atualizada, segundo os autores aqui referenciados. Desta forma serão assinaldos os principais conceitos tratados neste trabalho:

- **Mobilização:** “convocar vontades para atuar na busca de um propósito comum, sob uma interpretação e um sentido também compartilhados. Bernardo Toro (1997:12).
- **Talento:** capacidades inatas para manifestar paixão e desempenhar determinadas atividades, atitudes e comportamentos, Mauro Press (2007). Para este autor é mais importante das capacidades, é a base do desenvolvimento individual da satisfação e da realização.
- **Desenvolvimento:** “É um processo de transformação económica, política e social, através do qual o crescimento do padrão de vida de uma população tende a tornar-se automático e autónomo”. Pereira (200:24-25).
- **Desenvolvimento comunitário:** Conjunto de processos pelos quais os habitantes de uma região unem seus esforços, aos dos poderes públicos, com o fim de melhorar a situação económica, social e cultural das coletividades, de associar estas coletividades à vida da nação e de contribuírem sem reserva para o progresso do país”. Oliveira (1964:6).
- **Desenvolvimento Local:** “Um processo de transformação”; resultado de uma construção de identidades; um conjunto de interesses que se identifica e assume, onde são mobilizáveis acções de solidariedade concretas”; parte de necessidades não

satisfeitas a que se procura responder a partir das capacidades locais. Amaro Roque (2001:166-167).

- **Empowerment:** “Significa o fortalecimento político organizacional de uma coletividade tomando como referência, os interesses comuns para transformar uma dada realidade” Friedmann (1996:132)

- “Ações comunitárias, que visam o empowerment contribui para o surgimento do tecido social fortalecido por meio de interações”. Vallesrstein, 1992:198).

- Pessoas empoderadas são pessoas não apenas mais atentas e comprometidas com as tarefas que desempenham, mas também motivadas, criativas e imbuídas do espírito de cooperação e de compartilhamento da missão (Hermano, 2007:27).

“Para alcançar impacto social, não basta apenas redirecionar o foco dos investimentos para a comunidade. É necessário, também, que os investimentos em desenvolvimento comunitário sejam baseados nos talentos e recursos locais” Neumann e Neumann (2004:22).

CAPITULO I - A PROBLEMÁTICA

1.1 Enquadramento do tema

O olhar crítico das abordagens alternativas ao conceito de desenvolvimento centrado no crescimento conduz a novos conceitos que dão prioridade à participação das comunidades, sobretudo na identificação e satisfação das necessidades, essencialmente as necessidades básicas, perspectivando a sustentabilidade as condições de vida das pessoas, estimulando a participação ampla destes no processo de mudança. A abordagem das diferentes vertentes do desenvolvimento e a discussão sobre a sua dimensão social e económica conduziu ao conceito de desenvolvimento humano e à sua operacionalização através do Índice de Desenvolvimento Humano.

Hoje, a filantropia vem sendo substituída pelo desenvolvimento. Na abordagem de Mcknight (2002:2), há duas ideias assumidas pelos líderes das instituições, e outra quando se conversa com os habitantes locais, portanto dois conceitos distintos. Segundo este autor, uma dessas ideias refere-se ao fato de se enxergar a comunidade a partir de suas suas necessidades, a natureza dos problemas, e deficiências das pessoas. É o mapa das necessidades da comunidade. Os problemas identificados pelo autor são: o desemprego, vadiagem, famílias desempregadas, favelas, analfabetismo, beneficiários da previdência social, envenenamento por chumbo, abuso infantil, grafiteiros, doentes mentais, etc.

Esse mapa segundo o autor é o “mapa das carências”, cujos efeitos são considerados desastrosos para a comunidade. Na abordagem de Mcknight (2002:16), atribui esses efeitos, a prática de alguns líderes de apenas aludir carências e deficiências, o que reforça ainda mais as pessoas se manterem carentes e deficientes. Esse mapa tende a destruir os relacionamentos locais, fortalecendo a dependência institucional e com isso enfraquece a ação cidadã local. Por outro lado, há um outro mapa identificado por Mcknight, voltado para os aditivos locais: empresas privadas, escolas, bibliotecas, parques, clubes, igrejas, associações, grupos comunitários, os jovens, os idosos, artistas e grupos culturais. Todos são ativos numa vizinhança. Enquanto os governos, em geral, focam nos problemas, a sociedade civil foca nas capacidades da comunidade. Essa é a grande estratégia de intervenção considerada pelo autor e que nos leva a repensar a nossa pesquisa.

Pretende-se neste estudo investigar em que medida a mobilização dos talentos escondidos pode estar relacionado ao aproveitamento dos recursos endógenos, no apoio ao desenvolvimento das capacidades locais?

Deste modo, propõe-se estudar uma área problemática e as respostas encontradas para anular as suas necessidades, tornando-se também fundamental conhecer o desenvolvimento de propostas e iniciativas locais, perceber de que modo é garantido a participação dos atores locais no diagnóstico dos problemas da comunidade, bem como no processo de decisão relativo às prioridades e aos objetivos para desencadear a promoção do desenvolvimento local. A crescente e contínua desertificação geográfica, desigualdade social e econômica, dentre os fatores que têm agravado a situação de pobreza e exclusão social. Torna-se pertinente conhecer a problemática do desenvolvimento comunitário e local bem como as estratégias de mobilização e intervenção tomadas (neste caso, por uma Associação de Desenvolvimento Local, Aliende), a qual trabalha na perspectiva da pobreza e exclusão.

Ressalte-se ainda, que, os moradores da comunidade, quanto os investidores sociais têm papel fundamental para um desenvolvimento mais efetivo e sustentável, sobretudo “compreendendo uma comunidade a partir do que ela possui, e não só do que lhe falta” (NEUMANN 2004:). Apesar de não existir receitas prontas, segundo Tramuja, (cf. 2004: 81), investidores podem potencializar a capacidade dos moradores para que eles promovam grandes transformações em suas próprias vidas, é possível estimular o desenvolvimento atuando-se como facilitador e motivador de iniciativas locais para a formação de uma comunidade organizada, e conhecedora de seus talentos e recursos, o que constitui uma base social promissora para que as potencialidades locais floresçam e se multipliquem”.

1.2. Importância do Estudo

Este estudo tem sua relevância por duas razões: primeiro pela dimensão multidisciplinar, sobretudo, um tema instigante no contexto do desenvolvimento e dinâmicas locais. Segundo por investigar uma área considerada relevante, carente de publicação científica que é a questão relacionada com a mobilização dos talentos com base do desenvolvimento comunitário, cujo objetivos já citados é analisar o papel e as

características que os recursos endógenos (nomeadamente os recursos humanos) podem desempenhar na ativação e efetivação dos talentos locais.

O estudo pretende trazer um contributo no sentido de ampliar conhecimentos sobre as atividades que estão sendo desenvolvidas em áreas marcadas pela passividade e pelo adormecimento dos talentos locais, possibilitando reflexões; para a promoção e desenvolvimento das capacidades locais, sobretudo que possa impulsioná-las, despertando para o resgate de valores, auto-estima, busca de identidade e auto-sustentabilidade. Torna-se evidente, a razão pela qual o referido estudo tem como propósito debruçar-se na realidade inerente à actividade de uma associação de desenvolvimento local, pelo papel impulsionador de uma área de intervenção, com debilidades económicas e sociais.

O estudo empírico foi realizado nas freguesias Montoito, Redondo e Azaruja. Como instrumento de acesso à realidade em estudo, privilegiou-se o estudo de caso, onde foram seleccionados três histórias de vida, e entrevistas com informantes-chave da Associação Aliende, nomeadamente o Presidente da Associação e a Técnica de projetos. Para este estudo procurou-se utilizar um referencial teórico atualizado e um suporte metodológico na área de desenvolvimento e talento, visando a contribuição que deverá proporcionar a uma área de estudo considerada relevante para pesquisadores que investigam os processos de desenvolvimento comunitário e local, especialmente aqueles que atuam na formação e desenvolvimento das capacidades endógenas.

Portanto, os programas de desenvolvimento social e comunitário devem ser vistos como áreas importantes de atuação, procurando tornar possível a inclusão social, sobretudo em atenção especial no direcionamento das ações para uma atuação autônoma e cidadã dos indivíduos ou grupos atendidos. O mérito está na capacidade de reversão da realidade vivida pelas populações menos assistidas. Para que o desenvolvimento comunitário seja sustentável a médio e longo prazo, a Associação Aliende vem promovendo a intercomunicação dos membros da comunidade, capacitando-os a conquistar autonomia na resolução de conflitos, na tomada de decisões coletivas e no planeamento estratégico para as ações de interesse comum.

A auto-gestão significa um mecanismo eficaz de sustentabilidade do desenvolvimento comunitário. Neste sentido, é fundamental, que a coletividade se aproprie das iniciativas do programa, através das lideranças locais e das organizações de base. Contrariando a diversidade, existente na problemática do desenvolvimento comunitário e local há elementos que, em maior ou menor grau, estão presentes nas

formulações e iniciativas em torno dos seguintes aspectos: a ênfase na cooperação emancipadora e na aprendizagem (formação de capital social e humano); o foco nos micros empreendimentos e seus suportes (microcrédito, capacitação, integração a cadeias produtivas); a gestação de novos arranjos socioprodutivos ancorados no território; a articulação intersetorial de políticas públicas; a constituição de esferas decisórias com participação direta de atores sociais e, de forma mais abrangente, a perspectiva do protagonismo local.

Portanto, o desenvolvimento comunitário e local deve partir de problemas concretos e para a sua resolução é fundamental reunir as populações e promover as capacidades locais de cada região, que se diferencia por aquilo que a representa, pela sua cultura, pelas suas tradições, pela afirmação de uma identidade socio-cultural própria. Segundo Franco (1995) afirma que uma localidade se desenvolve quando busca dinamizar suas potencialidades. O desafio maior é poder transformar estratégias voltadas exclusivamente para o crescimento econômico em estratégias orientadas para o bem-estar humano.

CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Surgimento dos conceitos de Desenvolvimento

Antes de adentrarmos sobre os conceitos de desenvolvimento local e comunitário é pertinente definir o conceito de desenvolvimento para uma compreensão mais geral do conceito. Vale esclarecer aqui que numa perspectiva antropocêntrica o desenvolvimento aparece como finalidade da sociedade, e é entendido “como um processo de natureza multidimensional, tendo o ser humano como preocupação central (ALMEIDA 1994:4).

Na década de 50, os países subdesenvolvidos deram uma atenção desmedida à elaboração e à implementação de planos para se alcançar o desenvolvimento. Quando na verdade esses planos estavam voltados para desenvolver o processo de industrialização de forma intensiva que, por ser sinonimo de crescimento econômico, era encarado como um processo de desenvolvimento econômico (MILONE, 1998).

De acordo com Sunkel e Paz (1988), as políticas de industrialização e de redistribuição de renda foram influenciadas pelas experiências dos Estados Unidos, com o New Deal, 12 e dos regimes existentes na Alemanha e Itália, que adotaram política de gastos públicos para eliminar o desemprego e sair da crise desencadeada pela queda da bolsa de Nova Iorque, em 1929, bem como pela experiência planificadora da extinta União Soviética.

O *Novo Dicionário Aurélio* (2009) define o conceito do termo “desenvolvimento”, como sendo: “estágio econômico, social e político de uma comunidade, caracterizada por altos índices de rendimento dos fatores de produção, recursos naturais, capital trabalho”.

Levando para o sentido mais etimológico, Ávila (cf. 2000:19-20) o termo desenvolvimento provém do verbo desenvolver, formado pela junção de três outros vocábulos: des (do prefixo latino dis-, expressando coisa ou ação contrária àquela que é expressa pelo termo primitivo) + en (significado em grego posição interior, movimento para dentro) + volver (virar, voltar, dirigir). Unindo-se en + volver forma-se o termo primitivo envolver, com sentido de virar, voltar, dirigir para dentro. Daí a relevância para o desenvolvimento de qualquer natureza desde que possibilite ações concretas e mobilização de recursos no sentido de melhoria e inclusão social e económica da população, sobretudo aquela mais carenciada.

O desenvolvimento, em suas mais diferentes concepções precisa está assente no crescimento econômico conjugado a melhoria da qualidade de vida, ou seja, conectado “as alterações da composição do produto e a alocação de recursos pelos diferentes setores da economia, de forma a melhorar os indicadores de bem-estar econômico e social (pobreza, desemprego, desigualdade, condições de saúde, alimentação, educação e moradia)” (VASCONCELLOS e GARCIA, 1998, p. 205).

Conforme abordagem de Cardoso (1980) “deve-se valorizar a definição autônoma de estilos de desenvolvimento e vida, que estimulem a criatividade e conduzam à melhor utilização dos fatores de produção, diminuam a vulnerabilidade e a dependência, de tal modo que as sociedades contem mais com suas próprias forças de resistência, confiem em si próprias e tenham meios para serem dignas” (1980:38).

É numa perspectiva mais sociológica que Ávila (2000) faz uma análise com base nas afirmações acima (cf. 2000:19) lançando um olhar voltado para o contexto dos problemas sociais. Complementando Cardoso, (1980), Pereira (1985:19), na sua abordagem explica: “*Desenvolvimento é um processo de transformação econômica, política e social, através do qual o crescimento do padrão de vida da população tende a tornar-se automático e autônomo.*” Percebe-se a aqui, duas vertentes, chaves, a social e a econômica:

[...] o que nos parece lógico é que as duas frentes de desenvolvimento – a social e a política – andem inteiramente juntas, a social potencializando as pessoas para se tornarem sujeitos e agentes inclusive da economia e a econômica ensejando sustentação material e apoio instrumental ao alavancamento da social no curso da cadeia processual, disso resultando, aí sim partilhada quantidade com qualidade em todas as dimensões de concretude de vida humana: saúde, higiene, salubridade, trabalho, segurança, educação, moradia, lazer, cultura, iniciativa, criatividade e congêneres. (2000: 24-25).

Portanto esse pensamento do ponto de vista teórico e conceitual do desenvolvimento teve importância no contexto em que foi sofrendo mudanças e novos atores entram em cena assumindo importante papel no desenvolvimento comunitário e local.

Na concepção de Ávila (2000:68) no desenvolvimento local, o que consiste fundamentalmente no despertar das capacidades, competências e habilidades de uma comunidade definida, no sentido de ela mesma possam incrementar a cultura da solidariedade em seu meio e se tornar lentamente apta a agenciar e gerenciar o aproveitamento dos potenciais próprios assim como a metabolização comunitária de insumos e investimentos públicos e privados externos. Visando a busca de soluções Considerando que o desenvolvimento local ainda imbuído numa complexidade de conceitos inacabado,

[...] quando falamos de local, estamos nos referindo a um espaço, a uma superfície territorial de dimensões rasoáveis para o desenvolvimento da vida, com uma identidade que o distingue de outros espaços e de outros territórios e no qual as pessoas conduzem suas vidas cotidianas: habitam, se relacionam, trabalham, compartilham normas, valores, costumes e representações simbólicas (1991: 42).

Desenvolvimento é um conceito inacabado e que apresenta na sua complexidade uma dimensão multidisciplinar, em permanente des(re)construção. Começa a ser objecto de tratamento sistemático a partir do Pós-Guerra, apesar da noção estar contida já nos textos dos primeiros economistas. Na década 50 e 60, está muito ligado à dimensão econômica da mudança. Identifica-se com o progresso tecnológico e o crescimento econômico, entendido este como processo de aumento contínuo da produção de bens e serviços numa determinada sociedade.

A análise dos diferentes paradigmas de desenvolvimento permitir-nos conhecer as questões centrais, quer na discussão do conceito, quer das teorias explicativas. Novos contextos e problemáticas colocam em questão a visão economicista do conceito. Os primeiros debates confrontam sobre dois contextos: da Modernização e da Dependência.¹ A explicação do desenvolvimento é dada, segundo Furtado (1971:268), anos 50 a 70, A escola da Modernização explica o desenvolvimento de certos países como o resultado da acumulação de capital gerador de acréscimos de produtividade e de

¹ Cf Alvin Y. So (1990:10), «Social Change and Development, Modernisation, Dependency and World System Theories», Sage, California.

rendimento; a Escola da Dependência relaciona a acumulação do capital e o enriquecimento de certas regiões como resultado da transferência de valor à custa de outras regiões.

A partir da Segunda no Pós-Guerra que o conceito de Desenvolvimento conquista autonomia científica, período em que emerge novos Estados independentes nascidos da descolonização efetuada pelas potências europeias, é a procura de respostas para o seu desenvolvimento. É um conceito ainda não estabilizado e com dimensão multidisciplinar. Ainda em processo de des(re)construção. Na Europa o desenvolvimento veio a ser reforçado através da criação de formas de integração setorial que tiveram o apoio dos EUA interessados em fortalecer as economias da Europa Ocidental face as economias do Leste Europeu.

Os novos estudos da dependência, efectuados por Fernando Henrique Cardoso, Vitória dos Santos, Conceição Tavares, Guilhermmo O'Donnell e Peter Evans, debruçam-se sobre a problemática dos países considerados terceiro mundo e utilizam os conceitos centro, periferia e dependência. Centrando os seus estudos na dimensão nacional e consideram nociva a dependência para o desenvolvimento. Diferem, porém, na abordagem metodológica, na identificação dos fatores-chave do desenvolvimento e subdesenvolvimento, na explicação dada à dependência e no modo como articulam os conceitos de desenvolvimento e subdesenvolvimento.

Nas últimas décadas o desenvolvimento vem associado à noção de progresso e modernização tecnológica, hoje substituído no discurso dominante por crescimento económico traduzindo-se, segundo Oliveira,² no processo de etapa “obrigatória” na caminhada dos países para o desenvolvimento. Isto através da modernização das estruturas e, conseqüentemente, das mentalidades.

É nessa perspectiva, que o desenvolvimento deve ser concebido como processo de transformação social e não como sinónimo de crescimento económico. Embora distintos, ambos se complementam. Enquanto o crescimento adota uma lógica capitalista (acúmulo de capital, aumento da produção, progresso industrial, distribuição, consumo e acumulação de riqueza) o desenvolvimento implica mudança social. Essa mudança social se traduz em mudança nos componentes e nas relações entre estes componentes e a sociedade. (cf. FRANCO 2002: 50)

² Professor de Sociologia FFLCH-USP, faz parte do Conselho da Administração e da equipe técnica do Instituto Polis.

Dentre outras definições o termo desenvolvimento significa: ampliação; progresso; crescimento; expansão; desfecho; há vários significados para desenvolvimento, dos quais se destacam: ação ou efeito de desenvolver (se); desenvolvimento; aumento das capacidades ou possibilidades de algo, progresso; crescimento econômico, social e político de um país, região, comunidade. Na abordagem de FISCHER (2002), desenvolvimento é “um conceito, ou melhor, uma rede de conceitos que podem estar diretamente associados aos adjectivos local, integrado e sustentável, que constroem a senha DLIS”. (2002: 17).

Na abordagem de Melo “define um novo conceito de desenvolvimento, como snedo: “um processo contínuo de libertação dos povos e da sociedade, em que estes são capazes de afirmar sua autonomia e, com autoconfiança, incrementar atividades de seu interesse. Este é o desabrochar da imaginação individual e social para definir objetivos e inventar meios de atingi-los” MELO (1988: 56-57).

Percebe-se, diferentes interpretações sobre o processo de desenvolvimento. Alguns autores analisam sob a ótica exclusivamente da produção, outros sob a perspectiva social ou política, outros enfatizam sob a perspectiva institucional com ênfase no desenvolvimento tecnológico ou na transformação dos recursos naturais em bens de consumo. Mas sua relevância centra-se nos métodos perspectivando a inclusão dos seres humanos e o seu ambiente natural. Portanto, o desenvolvimento é resultante do compromisso dos agentes locais, da mudança de atitudes e comportamentos, destes o que permite comutar a concepção tradicional de “espaço” (individualista) pela de um contexto social de cooperação ativa de (grupo), ou seja a participação do coletivo.

Portanto as diferentes interpretações conceituais sobre desenvolvimento, podem ser sintetizados partindo do pressuposto de que o conceito de desenvolvimento vai muito além, do que mero conceito de crescimento econômico. Tendo em conta os aspectos essenciais os quais podem ser assinalados: qualidade de vida e inclusão social, proteção ao meio ambiente, uso racional dos recursos naturais etc. Portanto tendo em conta as diversidades existentes, é premente que se busque respostas concretas, sobretudo adequadas as suas especificidades.

2.2. Conceito de Desenvolvimento Comunitário e Local: iniciativas práticas e o paradigma territorialista

Nos anos 60, peritos da ONU que trabalhavam na ajuda ao desenvolvimento, concluíram que o desenvolvimento deveria basear-se nas comunidades, e, a partir desta constatação, a ONU apoia a formulação de um conceito centrado nas comunidades, o que vem revelar-se como solução para as assimetrias observadas nas regiões e nas comunidades resultantes da aplicação do conceito de desenvolvimento centrado no crescimento e imposto de cima para baixo. É sublinhada a importância da participação, do aproveitamento dos recursos locais, da parceria com as autoridades locais, do espírito de entreajuda na satisfação das necessidades “sentidas” e na resposta global à promoção humana.

As Nações Unidas, em colaboração com as suas instituições especializadas (Bureau dos Assuntos Sociais, F.A.O., O.M.C., O.I.T., etc.) se preocuparam em estudar o método de Desenvolvimento Comunitário numa análise profunda das experiências em diversas regiões do mundo perspectivando princípios orientadores. Em 1953 foi instituído um grupo de trabalho sobre DC, o qual examinou o problema dentre outros aspectos: políticos, económicos sociais. Foi a partir deste grupo que elaborou a definição de Desenvolvimento Comunitário, a qual na concepção de Oliveira (1964:6) é mais completa e mais precisa:

o conjunto de processos pelos quais os habitantes duma região unem seus esforços aos dos poderes públicos, com o fim de melhorar a situação económica, social e cultural das coletividades, de associar estas coletividades à vida da nação e de contribuírem sem reserva para o progresso do país. (p.6).

Vale assinalar que esses processos supõem dois pontos essenciais: a participação dos habitantes de forma ativando esforços empreendidos com a finalidade de melhorar o seu nível de vida a cargo da própria iniciativa desses habitantes; fornecimento de serviços técnicos e outros com o fim de favorecer e de tornar mais eficaz a iniciativa, os esforços pessoais e a ajuda mútua.

Segundo Hermano (2007:79), o conceito de comunidade foi desde cedo

discutido, com detalhes pelas ciências sociais, no contexto da observação do fenómeno da urbanização. A primeira teorização do conceito é atribuída a Ferdinand Tönnies (1977, cit. Carmo 2007:79), como contraponto ao de sociedade conforme este autor “comunidade é uma forma de vida antiga que se desenvolveu a partir da agregação de família em um mesmo espaço, caracterizando-se por uma coesão social baseada em laços de sangue, de amizade, de costume e de fé.

O conceito de comunidade na sociedade contemporânea segundo Carmo (2007:79), duas circunstâncias, têm contribuído para fazer renascer a reflexão sobre o conceito de comunidade: a conjuntura social e política e o desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação (NTCICs).

Afinal, em que difere desenvolvimento comunitário, de desenvolvimento local? Quem são os atores? Qual é a função social desses atores? Que modelo de desenvolvimento melhor se adapta em uma sociedade em que prevalece o capital econômico?

Para que desenvolvimento comunitário seja “construído de forma sustentável é importante a abrangência de dois importantes aspectos: econômico e o social, neste sentido ações de saúde e educação isoladas de uma estratégia de desenvolvimento da economia local perdem força. Não é a simples melhoria de renda, que gera necessariamente um impacto nas condições de vida das pessoas. Em muita das vezes as condições de saúde e educação inibem qualquer iniciativa orientada para as capacidades produtivas, sobretudo daquelas pessoas que vivem na marginalidade social. Dai a importância de uma visão holística de desenvolvimento comunitário Neumann e Neumann” (2004:60).

O desenvolvimento comunitário surge fora do contexto europeu, e em países considerados de terceiro mundo, nomeadamente na América Latina, o que é hoje chamado países em desenvolvimento. O desenvolvimento comunitário situa-se mais no pessoal, enquanto Desenvolvimento Local é mais territorial, se insere em contexto social mais amplo e complexo. Vale ressaltar que, as intervenções de DL são de carácter diferente. Algumas dessas intervenções pretendem criar ou desenvolver empresas, outras têm uma clara orientação social e se propõem a dar emprego aos jovens e/ou a grupos marginais ou, ainda, tratam de manter o património histórico e cultural de proteger o meio ambiente.

Segundo Manuela Silva (1962), “o desenvolvimento comunitário deve entender-se como uma técnica de desenvolvimento económico-social e o reconhecimento

crescente da sua importância nasce da convicção de que as medidas puramente económicas são insuficientes para a aceleração do ritmo de crescimento dos países ou das regiões mais atrasadas” (Maria Manuela Silva, 1962:144).

Os "atores" de desenvolvimento segundo Roca (2001:30), são todos os indivíduos, grupos e instituições públicas e privadas que contribuem, direta ou indiretamente, para a melhoria da qualidade de vida num determinado território, cujas actividades estão integradas, na solução para os problemas prioritários desenvolvimento local, através da valorização de potencialidades endógenas, em conjugação com fatores e processos exógenos.

Portanto entende-se que o sucesso da estratégia de desenvolvimento requer essencialmente a participação desses atores interessados em cada uma das iniciativas na definição, na formulação e na execução das ações. Vale ressaltar que, esse sucesso, por vezes pode estar condicionado à disponibilidade de recursos endógenos humanos, financeiros empresariais, sobretudo na capacidade se criar as condições que irão facilitar o surgimento de novas iniciativas locais. Daí a importância das parcerias locais, regionais e institucionais no fortalecimento das iniciativas de desenvolvimento local.

Percebe-se que o mérito comunitário está em identificar organizações, atores e personagens que, sem dúvida, se caracterizam pela junção capital social e vida associativa, presente nas comunidades, possibilitando parcerias no processo de desenvolvimento local. O associativismo tem nesse contexto um contributo na forma de alargamento e participação das associações locais, entretanto, a própria sociedade civil deve ser a responsável por esta iniciativa. Percebe-se portanto, que não existe um modelo de desenvolvimento que responda prontamente na reversão da realidade, vivida pelas populações carenciadas.

O grande diferenciador nesse processo é a própria comunidade por meio de seus recursos endógenos, o que exige que se crie massas críticas com capacidade de mudança e espírito empreendedor, o que demanda informação, formação, tecnologia, sobretudo a participação dos atores institucionais, governo, empresa, ministério público, entidades locais, associações, o que significa dizer que sem essa integração, as iniciativas não se fortalecem, perdem forças tendo em conta que, as iniciativas demandam recursos de natureza material e financeiro.

Para (Tramuja 2004: 37), a importância do mapeamento e a mobilização dos talentos e recursos locais consiste na reflexão da comunidade sobre o capital social existente, maior facilidade de acesso das pessoas e promoção do desenvolvimento humano, social, ambiental e económico. “Comunidades normalmente são surpreendidas

com a quantidade e diversidade dos talentos descobertos com o mapeamento. As pessoas quase sempre possuem muito mais habilidades e conhecimentos do que se imaginam, até porque não revelam suas capacidades a não ser quando preparam seu currículo, vão a entrevistas de emprego ou cadastram-se para um trabalho voluntário”.

Segundo a abordagem de Kretzmann e Micknigh³ (1997) “dentre as capacidades individuais identificadas com o mapeamento, a maior parte encaixa-se nas seguintes categorias: conhecimento e qualificação profissional; habilidades, dons e talentos; interesses; experiências passadas e seus aprendizados”.

Na abordagem de NEUMANN e NEUMANN (2004:46) o mapeamento das capacidades e talentos individuais é importante ferramenta de promoção social da comunidade de baixa renda. Trata-se de instrumento eficaz para o levantamento de informações sobre os moradores e suas habilidades. Segundo a autora, neste sentido, este tipo de mapeamento inova por olhar as pessoas em desvantagem social não pelas oportunidades e conhecimentos que lhes faltam, mas pelo que eles têm a oferecer e a compartilhar com seus vizinhos e amigos. Para além disso, o processo de mapeamento e o posterior uso das informações coletadas permitem e enorajam o estabelecimento de novas relações entre os moradores, e entre eles e as causas que são importantes para o desenvolvimento da comunidade.

Tramuja (2004:37) chama a atenção para um dos desafios no desenvolvimento comunitário que é fazer com que assuntos importantes – como drogas, violência, sexualidade, educação infantil e juvenil, geração de renda entre outros – deixem as individualidades e alcancem o consciente coletivo. Afirmo a autora:

(...) “muitas pessoas sofrem isoladamente ou não vêem saídas para as dificuldades, por vezes, tornam-se reféns de seus problemas permanecendo apáticas a espera que alguém possa trazer a solução pronta para os seus problemas. Ressalta ainda, que a comunidade organizada e mobilizada em torno de seus talentos e recursos, posiciona-se tomando iniciativa, agindo a partir do que tem e se concretiza parcerias para efetivar seu desenvolvimento de dentro para fora”. (TRAMUJAS 2004: 37).

³ KRETZMANN, John, e McKNIGHT, Joohn. A guide to capacity inventories: Mobilizing the community skills of local residents, 1997.

Essa preocupação é bastante pertinente, pois há um número considerável de jovens envolvidos nessas mazelas sociais em suas comunidades. Os jovens são dotados de um potencial imenso e de uma criatividade que encanta, o que lhes falta é realmente oportunidades para que possam revelar suas capacidades de forma positiva e produtiva.

Percebe-se portanto, que o desenvolvimento comunitário surge como uma técnica ou estratégia transversal, na medida em que atravessa todos os âmbitos da vida de uma comunidade, procurando ultrapassar barreiras, preconceitos e condicionalismos que persistem em determinadas áreas, e conscientizá-las, para a construção de novos percursos e capacitando-as para a mudança, e inculcar mecanismos que possibilite, o desenvolvimento do espírito solidário, participativo e produtivo.

2.3. Desenvolvimento local

O conceito de Desenvolvimento local surge na década de 80, perspectivando novas formas de intervenção, sobretudo valorizando o social, as pessoas e comunidades locais, no processo de desenvolvimento e do protagonismo local. Da mesma forma como os conceitos de desenvolvimento a partir de baixo, centrado nas pessoas e participativo, o conceito de desenvolvimento local enfatiza a valorização dos recursos locais. O que significa que dá continuidade à linha de desenvolvimento comunitário e à lógica participativa. O sentido de proximidade e participação permitem responder adequadamente às necessidades, identificando melhor as capacidades e os recursos locais, bem como uma melhor avaliação dos riscos ambientais.

O desenvolvimento local, enquanto transformação social, ocorre de modo diferenciado de acordo com o contexto (social, econômico, tecnológico) e em função dos atores direta e indiretamente envolvidos no processo (atores públicos e privados). É um truísmo recordar que, do ponto de vista empírico e analítico, o desenvolvimento local difere segundo os atores, o contexto e, ponto fundamental, as diferentes expressões da cultura que informam e influenciam o modo de organização desses atores em relação ao contexto em que se inserem. O “desenvolvimento”, ganha aporte, estabelecendo-se sobre dois importantes pilares: local e endógeno.

Segundo ROQUE AMARO (2001: 166-167), falar em desenvolvimento local é preciso situá-lo nos elementos essenciais a sua compreensão, os quais: “Um processo de

transformação”, mudança que recusa a conservação, “é centrado numa comunidade”, ou seja, a comunidade é a própria referência. O local é “resultado de uma construção de identidades”- um conjunto de interesses que se identifica e assume onde são mobilizáveis ações de solidariedade concretas. Para este autor, o local é algo que se constrói com o projecto. “Parte da existência de necessidades não satisfeitas” a que se procura responder a partir das capacidades locais, sem rejeitar aos recursos exógenos, como forma de fertilização mútua, onde ninguém aprende sozinho, mas em um processo de mutualidade. “Assume uma lógica integrada”, onde a intervenção não se restringe a problemas focalizados, mas no conjunto de problemáticas que se interligam e influenciam. “Foca-se no trabalho em parceria”, a partir de definição de ações conjuntas, a cooperação, a negociação dos conflitos e das solidariedades locais. “O impacto por toda a comunidade”, ou seja, exerce um efeito de exemplificação para toda a comunidade. E “actua segundo uma diversidade de caminhos”. E finalmente, entender o Desenvolvimento Local como “um cruzamento de uma reflexão teórica com testemunhos”.

Entre o discurso e a prática do que se convencionou denominar por desenvolvimento local, persistem as imprecisões nas suas definições. Tendo em vista, a sua abrangência dependerá de um somatório de esforços, de vontade política (participação), de recursos internos (endógenos) recursos externos (público, privado e institucional). É um processo dinâmico na sua amplitude e de forte impacto na melhoria da qualidade de vida e inclusão social. Por isto é importante considerar o local no seu contexto e dimensionalidade: histórico cultural, social, econômico e político. É histórico, considerando que, o indivíduo é construtor de sua própria história; é cultural pois é nesse espaço que são construídos valores, crenças, histórias de vidas, ideologias etc.. É sobretudo social por existir uma teia de relações pessoais da vida cotidiana, interagindo conforme interesses comuns; é político quando envolve a participação dos indivíduos no processo de conscientização e mobilização em prol de si e do coletivo; é uma questão econômica pois implica na questão ambiental e utilização de recursos.

Alcançar o desenvolvimento local no contexto atual, é importante assinalar que, os problemas socio-econômicos não podem ser resolvidos pela ação independente do Estado, tendo em vista que o papel do Estado é promover o bem-estar de seus cidadãos, isso tem levado a repensar o papel da gestão pública. A terminologia contemporânea

reflete essas mudanças e começa a conotar conceitos como **governança**⁴ (ação participada), em que enfatiza o papel dos cidadãos – individuais ou coletivo, porém em formas associativas – no processo político, identificando os problemas, à formulação, implementação e avaliação dos resultados. Nesta perspectiva as relações entre Estado e as ONGs, associações comunitárias e locais saem fortalecidas, sobretudo nessa aproximação da governança com a democracia que traz legitimidade ou pluralismo e enfatiza a necessidade de gerenciar o setor público de modo transparente, participativo, criativo e responsável.

O lugar se apresenta para as pessoas por sua materialidade, pela aparência conhecida e familiar dos elementos que o compõem – casas, ruas, campos, a vizinhança, o clima habitual, etc., “O desenvolvimento local é antes de mais, uma vontade de melhorar o cotidiano”, (MELO 1988:62). Portanto se constitui o espaço viável de “construção de projetos políticos nacionais, regionais e locais, dentro de um quadro econômico e político manejado por atores que trabalham em diferentes níveis” (DOWBOR 1999: 15). Entretanto, cada localidade é individualidade no sentido de seus atributos naturais, econômicos, antropológicos, históricos, sociais e políticos.

Segundo Franco (1995) argumenta que uma localidade se desenvolve quando faz dinâmicas suas potencialidades. O desafio maior torna-se transformar estratégias voltadas exclusivamente para o crescimento econômico em estratégias orientadas para o bem-estar humano.

Para uma análise do ponto de vista do desenvolvimento local, faz-se necessário uma mudança de paradigma. É fulcral que as relações sociais estejam fortemente engajadas em iniciativas locais, perspectivando uma forma de melhorar substancialmente as condições de vida das pessoas da comunidade. Esta experiência de Desenvolvimento Local demonstra que adota também, imperativos não econômicos, além de propor um desenvolvimento capaz de produzir transformação social a partir da base. (SANTOS 2002:60). Foi essa tendência que norteou os planejamentos territoriais no final da década de 70, período em que se acreditava nas possibilidades de mudanças, sobretudo nas capacidades endógenas consoante as políticas de desenvolvimento local, no sentido incrementar o potencial das regiões menos desenvolvidas e inseri-las num contexto econômico mais significativo do ponto de vista da produção, circulação e acumulação.

⁴ FISCHER [1996. p. 19], “*governance* é um conceito plural, que compreende não apenas a substância da gestão, mas a relação entre os agentes envolvidos, a construção de espaços de negociação e os vários papéis desempenhados pelos agentes do processo”.

Segundo Franco (1995) argumenta que uma localidade se desenvolve quando faz dinâmicas suas potencialidades. O desafio maior torna-se transformar estratégias voltadas exclusivamente para o crescimento econômico em estratégias orientadas para o bem estar humano.

Em síntese, se o desenvolvimento local é um conceito ainda difuso e precisa que se atenuem as ambiguidades ou a sua polissemia: o seu ponto de apoio ou de partida é o das potencialidades, das valias funcionais e o dos recursos, lembrando doutra forma, as privações, as necessidades, as perdas e os desfavores. A participação, a implicação e a auto-organização de actores e instituições, em nível local, que completam uma abordagem mais politizada dos problemas e das soluções, que convoca a mediação social.

2.4. Iniciativas práticas e o paradigma territorialista

No atual contexto das sociedades, o que se observa é o empenho das Organizações não Governamentais (**ONGs**) e associações locais inovando experiências de ação direta, ampliando parcerias (redes sociais), buscando dar respostas ao contexto de pobreza e exclusão social. O mérito dessas iniciativas, de sucesso na sua finalidade, tem repercutido diretamente nos problemas locais, tendo como idéia básica a disposição de aprender com a comunidade e outras experiências, voltadas para melhoria da qualidade de vida, fortalecimento do poder local e protagonismo social.

A participação conforme foi evoluindo, deu origem aos paradigmas de desenvolvimento, a funcionalista a qual teve sua expansão no pós-guerra, cujos resultados não foram o esperado, tendo em vista a política de criação de pólos de crescimento que acentuou mais ainda o crescimento urbano industrial, produzindo desta forma, desequilíbrios desordenados na qualidade de vida das populações e das assimetrias regionais. Um outro problema gerado por este modelo, foi a crença na implantação de políticas regionais de cima para baixo em detrimento da participação das populações, que na sua maioria eram apenas meros espectadores do processo de desenvolvimento.

Se contrapondo a esta corrente, surge o paradigma territorialista, assente na concepção de espaço como social, procurando-se operacionalizá-lo em termos de promoção de desenvolvimento e satisfação das necessidades básicas da população, considerada indispensável a mobilização do potencial endógeno da região ou local.

Relativamente à questão de saber se as políticas de desenvolvimento local e regional deverão ser do tipo *top-down* ou *bottom-up*, é óbvio que para que a política seja eficiente é conveniente que se produza uma *sinergia* entre as ações *acima-abaixo* que surgem devido à unicidade de cada localidade e de cada território (BOEKEMA apud STOHR, 1993: 225).

Amaro (1993 e 1996), ao contrapor um paradigma territorialista de desenvolvimento ao paradigma funcionalista releva a importância da valorização das dinâmicas endógenas e, deste modo, a localização dos processos de tomada de decisão e a valorização dos saberes e das especificidades locais, o que pressupõe adotar medidas que viabilizem a participação e a criação de parcerias para o desenvolvimento.

Na concepção de Canário (1995: 25), no âmbito do paradigma territorialista, o desenvolvimento local surge, “como espaço de instância fundamental para a esfera do desenvolvimento pessoal”. Tendo em vista tratar-se de um território de pertença comum indetectado transversalmente pelos valores e interesses comunitários, a partir dos quais se podem estimular ações de descoberta, conscientização e parceria coletiva.

Nessa linha de pensamento, STÖHR (1993:219), afirma que, a partir dos anos 70, a problemática territorial muda substancialmente, traduzindo-se por um processo contínuo de adaptação das economias locais, regionais e nacionais às mudanças tecnológicas e às condições dos mercados internacionais. Isso ocorre em virtude da ineficácia das intervenções, uma vez em que os instrumentos utilizados nas políticas regionais não davam respostas que surtisse efeitos esperados. A nova perspectiva, que se distanciou da difusionista, assumiu três designações: “*territorialista*” (c.f. Friedmann e Weaver, 1979; Pecqueur, 1987, Henriques, 1990); “*endógena*” (Greffé *et al.*, 1986); “*a partir da base*” (Stöhr e Taylor, 1981).

Parece-nos fundamental entender as tendências e ideologias que se materializam no cotidiano das pessoas, que as faz sentirem-se com mais ou menos possibilidades de mudarem suas vidas, de forma a sem benefício de si e do outro, e de forma que este outro não represente como uma ameaça à sua vida, à sua convivência e à sua emoção, a qual permeia as relações humanas e as possibilidades futuras de convivência. Como se pode perceber a abordagem do Desenvolvimento Local tem suscitado reflexões diversas, tendo por referência as práticas que lhe dão corpo.

Em Portugal, esta abordagem corresponde a uma prática recente e vem sendo desenvolvida por inúmeras entidades e organizações, entretanto constituídas. Para este

autor muitos dos processos levados a cabo sob a designação de desenvolvimento local, como correspondendo a perspectivas modísticas de entender o desenvolvimento e à:

[...] assimilação de um discurso institucionalizado que pretende reduzir o Desenvolvimento Local a uma questão meramente técnica e material, despida de referência a valores éticos e políticos essenciais à evolução e consolidação da Democracia. (MORTÁGUA, 1998: 19).

Nesta perspectiva, segundo o autor, estas práticas traduzem uma ausência de reflexão sobre as processualidades que lhes subjazem ao nível do exercício democrático de conceitualização das ações, bem como das tomadas de decisão, o que configura um Desenvolvimento Local, em que privilegiam o crescimento das coisas em detrimento do desenvolvimento das pessoas. Como bem expressa Moreno é um Desenvolvimento Local que favorece a “competição predadora [...], polarizações, mas também ‘localismos’”(2002:146).

A metodologia LEADER está assente na idéia de que abordagens endógenas e locais permitem aos agentes e aos territórios rurais valorizar as suas próprias potencialidades, tendo em vista uma política global de dinamização do desenvolvimento rural. Esta perspectiva e o regime de parceria pressupõe a existência de interlocutores locais. É neste contexto que, em Portugal, o surgimento de Associações de Desenvolvimento Local (ADL) tem uma relação direta com a evolução da política agrícola, com a emergência de políticas autônomas de desenvolvimento rural no quadro europeu, sobretudo com o lançamento das iniciativas LEADER.

Quando surgiu a Iniciativa Comunitária LEADER, em 1991, não existiam em Portugal tantas associações de Desenvolvimento, ou outras estruturas, com capacidade de gerir o programa a nível local. O LEADER compreende três fases importantes no processo de desenvolvimento rural: o LEADER I surgido no período entre 1991-1994 iniciando uma nova abordagem do desenvolvimento. As ações se restringiram as áreas com atraso de desenvolvimento, precisamente as áreas com Produto Interno Bruto (PIB) por habitante inferior a 75% da média da União Européia e as áreas rurais frágeis O LEADER II entre o período 1994-1999 visando generalizar esse desenvolvimento tem como principais objetivos: dar continuidade ao LEADER I no apoio às iniciativas locais bem sucedidas de desenvolvimento rural; apoiar operações inovadoras, demonstrativas e transferíveis revelando as novas alternativas; multiplicar os intercâmbios de experiências de saber-fazer, através de uma rede europeia de desenvolvimento rural;

apoiar projetos de cooperação transnacional provenientes dos atores locais das zonas rurais (COMISSÃO EUROPEIA, 1994).

O LEADER + surge no período 2000-2006 contrariando o LEADER I e II todos os territórios rurais da União Europeia foram elegíveis. Cada Estado membro pode delimitar as áreas de cobertura do programa nos seus territórios, desde que apresentassem as justificativas com base em critérios coerentes com os objetivos das respectivas políticas de desenvolvimento rural. O LEADER + Teve como objetivo promover a diversificação das atividades econômicas

dos territórios rurais mediante a aplicação de estratégias de desenvolvimento territorial inovadoras, integradas e participativas, visando a cooperação entre territórios e a colocação das experiências em rede.

A partir de 1991 sugem então a maioria das Associações de Desenvolvimento Local, quando é publicada a Comunicação aos Estados Membros sobre a Iniciativa Comunitária LEADER. Depois passa a surgir novas associações com a publicação da segunda Comunicação aos Estados Membros, a qual dá continuidade a esta iniciativa, através do LEADER II. Onde apenas cinco das atuais associações de desenvolvimento que geriram o LEADER foram constituídas, antes desta data e a sua criação não esteve associada ao aparecimento do Programa. No LEADER I das quarenta e nove associações que se candidataram foram credenciadas vinte, abrangendo 36% da superfície total e 14,7% da população total. No LEADER II foram credenciadas quarenta e oito associações abrangendo a quase totalidade da superfície nacional.

Na sua maioria as Associações de Desenvolvimento Local LEADER, associam instituições públicas e privadas. as Autarquias (Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia) constituem o tipo de entidade mais representada. Entre as associações privadas contam-se as que têm tradição de intervenção nos meios rurais: Intuições Privadas de Solidariedade Social (IPSS), Cooperativas Agrícolas, Associações de Produtores, Associações empresariais, Associações Humanitárias, Ligas de Amigos, Comissões de Melhoramentos, Escolas Profissionais e outras Organizações sem fins lucrativos reconhecidas como parceiros sociais e representativas da sociedade civil em meio rural. Esta participação é alargada pontualmente, em alguns casos a pessoas individuais, em outros a organismos públicos.

Assistiu-se do LEADER I para o LEADER II a um reforço da participação de organizações relacionadas com o setor agrícola, associações de produtores e cooperativas e, ainda a um reforço das *“entidades com maior intervenção institucional*

e maior capacidade de definição de projecto” Portanto, ouve maior envolvimento de instituições públicas e privadas (escolas, entidades ligadas ao turismo e Caixas de Crédito Agrícola Mútuo). Como se pode perceber, os projetos LEADER, tende a envolver o mais amplo possível da população local, em cada etapa do processo, porquanto, a população deve *“possuir o sentimento de que a consulta é feita de boa fé e diz sobretudo respeito a assuntos que lhe interessam”* (AEIDL. 1993: 8).

Quais são os limites e potencialidades das instâncias locais na promoção de um efetivo desenvolvimento local? Segundo Reis (2002:87), este considera o desenvolvimento local como *“um impulso generoso, de carácter local e endógeno, assente na mobilização voluntária, cujo objectivo é originar ações com as quais se produzem sinergias entre agentes, tendo em vista qualificar os meios de vida e assegurar bem-estar social”*.

Percebe-se hoje que existe um espaço para experimentação e emergência de novas formas de articulações entre os vários atores sociais. É interessante frizar que o âmbito local privilegia iniciativas dessa natureza, onde não reproduzem apenas formas de produção capitalista, mas estão centradas em empreendimentos controlados pelo Estado. São, em geral, formas de organização econômica baseada em ação coletivas de empresas populares de gestão solidária. Esta experiência trás elementos significativo para reflexão sobre as potencialidade e limites em institucionalizar práticas de desenvolvimento econômico local. É possível um desenvolvimento sustentável perspectivando uma qualidade de vida de forma equitativa, e os Estados deveriam contribuir para atenuar e eliminar os modos de produção e de consumo não viáveis, e promover políticas demográficas adequada

Na abordagem de Roque Amaro, *“um dos factores mais notáveis, embora menos notado ou talvez pouco divulgado da evolução das sociedades contemporâneas tem sido a multiplicação de iniciativas e projectos de base local, surgindo e agindo ao nível das comunidades territoriais de pequena dimensão. Em Portugal segundo este autor é possível indicar mais de uma centena de pequenos projectos e iniciativas com incidência comunitária (que não são apenas projectos de interesse individual ou sectorial), mas que têm consequências em várias áreas e grupos sociais e etários da comunidade onde são implantados”*.(2004:23).

Para este autor, esses projetos em Portugal são constituídos dos mais variados e provenientes das mais diversas iniciativas: programas comunitários (como o “LEADER”, o “LEDA”, o “INTERREG”, o “Télématique”, o “Pobreza”, etc.);

programas nacionais (como o de “Luta contra a Pobreza”); urbanos, suburbanos e rurais; trabalhando com crianças, jovens, mulheres, desempregados, deficientes, idosos.. Partindo da iniciativa de instituições (Segurança Social, Universidades, Escolas, Centros de Saúde, Educação de Adultos, etc.), autarquias, associações privadas ou empresariais, cidadãos. estes projectos defrontam-se com cenários de evolução que são, simultaneamente, portadores de oportunidades e ameaças e que decorrem, das suas próprias **potencialidades e limitações**, as quais podem ser assinaladas para uma compreensão mais alargada deste processo.

2.5. Potencialidades e limites ao Desenvolvimento local

- Maior proximidade em relação aos problemas e, portanto, mais fácil identificação das necessidades das comunidades, aos diferentes níveis;
- Possibilidade de resposta a situações de marginalização e a crises locais que escapam à leitura macro, até pela sua reduzida (?) dimensão (aos olhos daquela);
- Identificação e mobilização mais directa das capacidades e potencialidades existentes, sobretudo das mais “escondidas”, suscitando, desse modo, capacidades de iniciativa até aí desaproveitadas e/ou marginalizadas;
- oportunidades de reflexão e práticas interdisciplinares e de intervenções integradas;
- desafio à cooperação inter-institucional, a partir da base;
- reforço das lógicas de “partenariado” privado-privado, público-privado e público-público; e outros.

2.6. Principais limitações

Apesar de propostas inovadoras, percebe-se ainda que muito são os entraves que tem limitado as tentativas de implementação das propostas de desenvolvimento local. Conforme ROQUE AMARO (2001:156-166) chama a atenção para algumas limitações e perigos, no tocante as diversas experiências as quais vale assinalar :

- Dificuldades em levar à prática o objectivam de participação alargada das comunidades abarcadas pelos projectos;
- Falta de enraizamento de alguns grupos ou equipas promotores das iniciativas;
- Tendência para o “localismo” (auto-suficiência e fechamento dos seus horizontes);
- Excessivo protagonismo pessoal na condução e gestão de alguns projectos;
- Falta de recursos (financeiros, humanos, materiais, etc.);
- Excessiva dependência do exterior (em ideias, recursos humanos, mercados, etc.);
- Excessivo controle por parte da Administração Pública;
- Dificuldade em levar à prática uma perspectiva interdisciplinar, por falta de técnicos de algumas áreas;
- Pouca ligação com grupos e centros de investigação;
- Deficientes bases económicas e de gestão, apropriadas a este tipo de projectos;
- Dificuldade de escoamento de produtos e de ligação ao mercado;
- Inadequação de alguns programas (por exemplo, de formação profissional) às características das populações e situações a que os projectos procuram responder;
- Déficit de capacidade de iniciativa nalgumas zonas de intervenção;
- Utilização de critérios e indicadores de avaliação inadequados às lógicas destes projectos, por parte de responsáveis e decisores de programas que os enquadram.

Frente ao exposto, é fulcral a capacitação da população, engajamento e fortalecimento da sociedade civil, para o sucesso das iniciativas de desenvolvimento local. Para isto três elementos são fundamentais nesse processo: a participação cidadã, a cooperação ativa e a capacitação integral dos sujeitos sociais.

CAPÍTULO III- ABORDAGEM CONCEITUAL DE TALENTO

3.1. O surgimento do conceito Talento

O termo talento surge na idade média, tendo sua origem na Grécia, “Tatanon”, servia como uma referência de peso em ouro e prata. Com os romanos, passou por pequenas alterações e logo virou “Talentum”, que era utilizado em princípio, pelos antigos hebreus, egípcios e romanos. A época, quem tivesse muitos talentos, era considerada uma pessoa poderosa. Mas tarde passou a ser utilizada como moeda corrente, mas foi a partir do cristianismo que passou a ter o sentido atual. Com a presença da globalização e a velocidade com que as mudanças vão acontecendo, a busca por profissionais de talento tornou-se uma constante, em torno das organizações. Como percebe-se, a origem do termo, vem do Império Romano e representava uma moeda muito valiosa, (visão capitalista), o que só mais tarde passou a significar as qualidades e virtudes especiais que diferenciam algumas pessoas da maioria de seus semelhantes num determinado campo. Nos dias atuais esse termo vem sendo utilizado como sendo uma inovação social, o que diferencia do sentido contemporâneo utilizado nas organizações dos recursos humanos, em que é tratado como uma inovação.

Na abordagem de Mauro Press (2007), talentos são capacidades inatas para manifestar paixão e desempenhar determinadas atividades, atitudes e comportamentos, Mauro Press (2007).

3.2. O talento e sua relação com o desenvolvimento Comunitário

Desenvolvimento Comunitário baseado em talentos e recursos locais representa uma forma efectiva de operacionalizar, o conceito de capital social definido por Ismail Serageldin, como “a cola que conecta as sociedades e sem a qual não pode haver crescimento económico ou bem-estar humano”. O autor afirma ainda, que quanto melhor forem as relações sociais, a colaboração, a cumplicidade e a confiança mútua entre seus moradores e instituições, mas o capital social sai fortalecido.

Na abordagem de John Kretzmann e John McKnight, (1997), pesquisadores do *Institute for policy research (IPR)*, da Universidade de Chicago, estudando diversas comunidades com experiências na melhoria de seu bem-estar social, concluíram que, para alcançar impacto social, não basta apenas redirecionar o foco dos investimentos

para a comunidade, mas é necessário, que esses investimentos em desenvolvimento comunitário sejam baseados nos talentos e recursos locais. O talento não é auto-suficiente se não estiver associado à capacidade de exposição e transmissão desse talento para outras pessoas.

A importância dos talentos, na perspectiva do desenvolvimento comunitário, tem sua relevância do ponto de vista sociológico, na mudança de comportamento e atitude das pessoas, na postura, tomada de consciência, reflexão do “eu” do “outro” e do “meio”. Do ponto de vista cultural, tem-se um leque de possibilidades na música, no esporte na capoeira, hip-hop, dança, e no artesanato, entre outros.

É importante promover o espírito do voluntariado, do coletivo, estimular a construção do conhecimento, o que só acontece na interação do **Eu** com o **Outro**, não existe conhecimento isolado. É nessa interação que todos saem ganhando, o indivíduo e a sociedade. Esta reflexão é interessante, pois possibilita ao indivíduo enquanto cidadão, despertar não só para o talento que tem dentro de si, mas sobretudo para a responsabilidade social, saber partilhar seus talentos com o outro. Este é o sentido do **saber ser**. buscar juntos formas alternativas de auto-sustentação.

“Um processo de construção de uma sociedade é caracterizado pelo amor como modo de ser de todas as relações, sendo o progresso os avanços obtidos nos âmbitos pessoal, familiar, comunitário, nacional, planetário e cósmico” (Boff e Arruda 2000:53). Na abordagem de Winsemus(1999,59, chama a atenção dos líderes afirmando que: para se beneficiar da energia construtiva dos indivíduos, os líderes devem dar atenção ao self, auto respeito, auto-atualização, para motivá-los”. Fica evidente que os indivíduos querem ser reconhecidos como contributos, mas para isto precisam de oportunidade para se expressarem e poder desenvolver suas capacidades.

Tramuja (2004: 36), trás um contributo metodológico na identificação dos talentos ressaltante, da importância do mapeamento e a mobilização dos talentos e recursos locais que consiste na reflexão da comunidade sobre o capital social existente, maior facilidade de acesso das pessoas e promoção do desenvolvimento humano, social, ambiental e econômico. *“Comunidades normalmente são surpreendidas com a quantidade e diversidade dos talentos descobertos com o mapeamento. As pessoas quase sempre possuem muito mais habilidades e conhecimentos do que se imaginam, até porque não revelam suas capacidades a não ser quando preparam seu currículo,*

vão a entrevistas de emprego ou cadastram-se para um trabalho voluntário” . Vale acrescentar a opinião de Nemann:

O mapeamento das capacidades e talentos individuais é importante ferramenta de promoção social da comunidade de baixa renda. Trata-se de instrumento eficaz para o levantamento de informações sobre os moradores e suas habilidades. Segundo a autora, este tipo de mapeamento inova por olhar as pessoas em desvantagem social não pelas oportunidades e conhecimentos que lhes faltam, mas pelo que eles têm a oferecer e a compartilhar com seus vizinhos e amigos.(2004 :46).

Para a autora, o mais importante no uso do mapeamento é a mudança do foco de sua análise das necessidades e deficiências para as capacidades desta comunidade. Ou seja as perguntas a serem dirigidas devem levar a uma reflexão sobre as qualidades e experiências passadas das pessoas, o que ajuda a repensar de forma positiva sobre sua realidade e potencial. Essas experiências passadas transformam as pessoas em constantemente ativos na comunidade.

- O Desenvolvimento Comunitário Baseado em Ativos é também uma estratégia para o desenvolvimento impulsionado pela comunidade que toma os ativos e forças da comunidade como ponto de partida, especialmente as forças inerentes às associações e outras redes sociais.

Conforme KRETZMANN(2002) Comunidades tornam-se melhores e mais fortes quando identificam, valorizam e utilizam o potencial de seus próprios moradores. Assim como toda comunidade é um copo meio cheio e meio vazio, todo indivíduo tem necessidades e deficiências, mas também tem talentos, dons e habilidades. Para preencher a parte vazia, é preciso conhecer a parte cheia e buscar formas de mobilizá-la de forma a encher todo o copo. Neste sentido um mapeamento das capacidades e talentos dos moradores de uma comunidade é etapa essencial na construção do desenvolvimento comunitário. (1997: 21).

O real problema está nas frustrações sentidas pela população, por sentirem-se limitadas nas suas capacidades de contribuir de forma significativa para o desenvolvimento em suas comunidades. Para estratégias de mobilização de talentos em uma comunidade é fulcral um trabalho de sensibilização, conscientização e participação popular na divulgação dos recursos locais existentes. Portanto a mobilização de talentos

é processo, pois exige sensibilização, ações concretas, que respondam às necessidades e anseios da população, formas criativas de mobilizar as capacidades locais, dando-lhes autonomia nas discussões, tomada de decisão, vontade política, instrumentos capazes mobilizar e atrair talentos da comunidade, enfim, compartilhamento com a comunidade no trato das decisões e definição dos objectivos e uso dos recursos existentes na comunidade. São nas comunidades que se encontram talentos, capacidades e espírito empreendedor

3.3. A Importância das Capacidades Endógenas com o Conceito de Talento: o *empowerment*

Quando falamos em *empowerment*, estamos falando em liderança centrada nas pessoas, neste caso, das organizações, que, segundo Carmo 2007:153) “trata-se de um estilo preocupado com os aspectos humanos dos subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante dentro da maior participação nas decisões”. Essa abordagem para o *empowerment* comunitário tem a contribuição deste mesmo autor quando afirma: “Pessoas empoderadas são pessoas não apenas mais atentas e comprometidas com as tarefas que desempenham, mas também motivadas, criativas e imbuídas do espírito de cooperação, de compartilhamento da missão, metas e interesses organizacionais. Essas são pessoas que farão dos objetivos organizacionais os seus próprios”. (CARMO 2007: 27) .

Empowerment pode ser definido como:

Um processo de reconhecimento, criação e utilização de recursos e de instrumentos pelos indivíduos, grupos e comunidades, em si mesmos e no meio envolvente, que se traduz num acréscimo de poder – psicológico, sócio-cultural, político e económico – que permite a estes sujeitos aumentar a eficácia do exercício da sua cidadania (PINTO. 2001:247).

O **objectivo** do *empowerment*⁵ é fortalecer em direitos e em participação grupos, pessoas ou populações sujeitas a discriminação e exclusão, e por outro lado, fiscalizar os poderes estatais e os grandes interesses econômicos e lutar contra a opressão.

Pretende favorecer a efectiva participação dos cidadãos na vida social, económica, política e cultural, e uma distribuição mais equitativa dos recursos. Para atingir este objetivo tem que haver também um processo de distribuição de poder.

Uma visão estática do poder mostra-o como uma relação estruturada de dominação/submissão. Na abordagem do *empowerment* o poder provém de várias fontes, sociais, económicas, políticas e culturais e pode ser gerado e disseminado através das interacções sociais. É uma forma de interacção com dois sujeitos (dominador/dominado),

Mas esta configuração pode ser alterada através de uma redistribuição do poder, no processo de *empowerment*. Assim, o poder é entendido como a capacidade e autoridade para:

- Influenciar o pensamento dos outros – poder sobre
- Ter acesso a recursos e bens – poder para
- Tomar decisões e fazer escolhas – poder para
- Resistir ao poder dos outros se necessário – poder de (PINTO. 2001: 251)

Os espaços locais no que tange ao desenvolvimento endógeno considerando os aspectos económicos, sociais, político, cultural e ambiental são capazes de interagir de forma ativa e profícua com as dinâmicas globais de desenvolvimento?

Para responder a questão (cf. DALADRIBA 2000: 27), em sua análise, afirma que primeira linha teórica agrupa pensadores que compreendem o desenvolvimento como um processo endógeno de mudança estrutural e que procuram destacar a capacidade dos agentes locais para transformar o sistema socio-económico, a habilidade para responder aos desafios externos, a capacidade de promover a aprendizagem social e a habilidade para introduzir formas específicas de regulação social em nível local. Para ROSA (2004), [...] “a ênfase do desenvolvimento endógeno está na mobilização

⁵ FAZENDA, Isabel, Empowerment e Participação, Uma Estratégia de Mudança, disponível em: <http://www.cpihts.com/PDF/EMPOWERMENT.pdf>. Acessado em 5 de janeiro de 2009.

de recursos latentes na região, privilegiando o esforço de dentro para fora, no sentido de promover o desenvolvimento auto-sustentado” (p.33).

Emerge na década de 1990, uma nova perspectiva de estudos na vertente regionalista que procura superar o entrave entre o **endógeno** e o **exógeno**, nem sempre resolvido nas tendências anteriores, apontando para o conceito de globalização. No início do século XXI emerge outra linha de estudos do desenvolvimento regional ligada aos autores que tratam da geração alternativa de trabalho e renda ao modo de produção capitalista. A endogeneidade do processo de desenvolvimento deve ocorrer, pelo menos, em quatro “planos” inter-relacionados: no econômico, no político, no científico-tecnológico e no cultural.

No plano econômico, a endogeneidade do processo de desenvolvimento estaria ligada à apropriação e reinversão local de parte do excedente produzido a fim de diversificar a economia local e lhe dar uma base permanente de sustentação a longo prazo. Trata-se de buscar conciliar a proposta estratégica de longo prazo dos **agentes locais** com as estratégias de longo prazo dos segmentos do capital externo presentes em nível local. Isso estaria diretamente relacionado com a capacidade dos agentes locais estabelecerem pactos, acordos ou projetos coletivos a respeito do seu futuro e mobilizarem as forças locais em função dos mesmos (cf. BOISIER 2005:34).

No plano político, a endogeneidade se manifestaria na capacidade do local para tomar decisões a respeito do seu projeto de desenvolvimento, do uso dos instrumentos para efetivá-lo, da possibilidade de participação e envolvimento das forças locais e da capacidade de negociar com os elementos que definem o entorno do território (BOISIER, 2005: 39). No plano científico-tecnológico, a endogeneização estaria relacionada à capacidade interna do “*território organizado*” poder gerar seus próprios impulsos tecnológicos de mudança, capazes de provocar alterações qualitativas no sistema como um todo.

Na verdade com tantas iniciativas e investimentos comunitários, o que falta para promover estratégia de DC de base endógena, com efeito inovador e impacto social? É bem visível que, não está nos governantes, nem na classe política a solução dos problemas sociais e econômicos que tem afligido inúmeras populações, mas está na sociedade organizada, cabe aos atores locais transformar a realidade. Convém revisar a contribuição de Neumann Glicya (cf. 2004:4), sobre a experiência de Savannah, nos Estados Unidos, onde o Governo local reduziu vários investimentos em infra-estrutura e na criação de serviços para melhor atender comunidades pobres, com alto índice de

violência, desemprego e degradação social. Segundo a autora, essas transformações estruturais não apresentam os resultados esperados, com relação ao engajamento dos moradores de forma sustentável, sua mudança de atitude e a efetiva alteração do quadro de marginalidade social.

Em 1993, um programa inovador chamado Block Grants (Recursos para os quarteirões) segundo a abordagem de Neumann Licya, o panorama começou através deste programa, no qual, a prefeitura passou a investir recursos financeiros de até \$500 por projeto, em iniciativas planejadas e realizadas por grupo de moradores locais, que se mobilizassem e, em grupo de no mínimo três pessoas, propusessem e implantassem ações para melhoria da qualidade de vida local. Os resultados foram imediatos. A comunidade recebeu a idéia de forma positiva e imediatamente começou a trabalhar nos seus projetos, conforme tabelas abaixo, revelam a crescente participação da comunidade no programa:

Tabela 1: Número e tipo de projetos aprovados por ano

Recursos para os quarteirões	Ano		
	1993	1995	1997
Prevenção de crime	6	8	13
Embelezamento da comunidade	57	119	49
Feiras e oficinas	1	6	22
Desenvolvimento juvenil	7	13	38
Identidade e orgulho comunitário	5	34	23
Total	76	180	145

Fonte: Neumann e Neumnn (2004: 93)

Líderes engajados no programa

1993	1994	1995	1996	1997
70	243	471	670	772

Fonte: Neumann, Licya Vasconcelos Arns (2004: 93).

Sobre Investinvestindo comunidade, afirma NEUMANN:

é uma abordagem de investimento social criado a partir da experiência de Savannah, que busca encorajar indivíduos, grupos e organizações de base comunitária a desenvolverem ações e projetos que façam de sua comunidade um lugar melhor para viver, promovendo, assim, a efetiva participação e o compromisso dos cidadãos na construção da sua comunidade. Esta abordagem tem por objetivo incentivar os moradores locais a se tornarem empreendedores de iniciativas sociais que contribuam efetivamente para melhorar a vida na comunidade em que eles mesmos moram. (NEUMANN. 2004: 94).

Com isto busca-se ter:

- Pessoas trocando idéias e atuando para construir comunidades mais solidárias e fortes, e para ajudar seus vizinhos que se encontram em situação de risco social;
 - Comunidades transformadas em ambientes mais seguros e saudáveis para crianças, jovens e suas famílias;
 - Comunidades mais limpas e agradáveis para viver;
 - Pessoas ativamente envolvidas na construção de sua comunidade;
- Novos relacionamentos construídos na comunidade.

3.4. “Empowerment” X Talento – Um novo olhar sobre a comunidade

O “Empowerment” tem suas raízes nas lutas pelos direitos civis, no movimento feminista e na ideologia da “ação social” presentes nas sociedades dos países desenvolvidos na segunda metade do século XX. Nos anos 70, o conceito é permeado pelos movimentos de auto-ajuda, e, nos 80, pela psicologia comunitária. Nos anos 90, é

presente nos movimentos que buscam afirmar o direito à cidadania sobre distintas esferas da vida social. Para alguns é sinônimo de "empoderamento", "apoderamento" e, para outros, de "emancipación".⁶ Significados distintos, uma vez que "apoderar" é sinônimo de dar posse, "domínio de", "apossar-se", "assenhorear-se", "dominar", "conquistar", "tomar posse".

Partindo da idéia de "empowerment" enquanto "desenvolvimento participativo", ou seja, permitir aos mais desfavorecidos um acréscimo do poder, tendo em vista uma intervenção cívica mais profícua, é possível apresentar alguns factores que contribuiriam para um reposicionamento das pessoas em suas comunidades (cf. Friedman, 1996: 8), tornando-a mais interventiva.

São definições que diferem do verbo "emancipar", que significa, por sua vez, "tornar livre, independente". A inexistência do termo "empoderamento" na língua portuguesa e a diversidade de sentidos do termo "apoderamento", ilustram a dificuldade de realizar a tradução fidedigna de "empowerment" para o nosso idioma. Opto, por estas razões, por utilizar no estudo em questão o termo "empowerment".

Segundo PERKINS e ZIMMERMAN (cf. 1995: 569), *Empowement* é, contemporaneamente, uma válida orientação de como trabalhar na comunidade e um modelo teórico para perceber o processo e consequências de se exercer controle e influência sobre as decisões que afetam a vida de uma pessoa, o funcionamento organizacional, e a qualidade de vida na comunidade e que pode ser visto como um processo onde os indivíduos aprendem a ver (perceber) a correspondência próxima que existe entre os seus objetivos e o sentido de como os obter, assim como o esforço pessoal e as consequências. Esta definição é, no entanto, limitada ao nível do indivíduo.

Nesta perspectiva o "empowerment" é uma intenção, um processo dinâmico centrado na comunidade envolvendo, respeito mútuo, reflexão crítica, e participação em grupo a partir do qual as pessoas que não partilham da mesma acessibilidade e controle dos recursos disponibilizados o ganhem. Segundo PECQUEUR (1987: 44), pode ocorrer *empowerment* a vários níveis de análise: "empowerment visto como um processo: o mecanismo a qual, pessoas, organizações, e comunidades ganham mestria sobre suas "vidas, o que inclui a definição de objetivos pessoais e a seleção dos serviços que considerem necessários".

⁶ Houaiss A, Villar MS. Dicionário Houaiss da língua portuguesa. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Objetiva; 2001.

O termo “*Empowerment*” é um conceito complexo e que abrange distintos campos do conhecimento. Para alguns autores é sinônimo de “empoderamento”, “apoderamento”, objetivando a equidade e democratização do processo participativo, nas decisões sócio-política e eficácia na administração dos recursos sócio ambiental.

De acordo com FRIEDMAN (1996: 132) o *empowerment* significa o fortalecimento político organizacional de uma coletividade tomando como referência, os interesses comuns para transformar a realidade. Para Freire o *empowerment* indica um “*processo político das classes dominadas, que buscam a própria liberdade da dominação*”, empenhando-se na obtenção do poder político. A organização do coletivo pode influenciar na transformação de uma situação problema e seu enfrentamento, pela força adquirida no interior de seu conjunto. O sujeito coletivo é aquele que se organiza e participa, em espaços, onde as lutas sociais, políticas, econômicas e culturais se cruzam e produzem práticas, adquirindo poder político e uma capacidade de mudança coletiva:

A força do coletivo se faz com um sentimento social livre do individualismo, em que cada um seja capaz de usar sua liberdade para ajudar os outros a se libertarem, através da transformação global da sociedade. Nessa perspectiva, os “objetivos principais do empoderamento seriam os de desenvolver sentimentos positivos e ativos de estar no mundo; capacitar indivíduos, grupos e comunidades no emprego de estratégias e recursos para alcançar objetivos individuais e coletivos de forma ativa e conseqüente; adquirir conhecimentos e habilidades que ajudem os indivíduos, grupos e comunidades na compreensão crítica das relações sociais e políticas e do próprio meio. (FREIRE. 1987: 135).

Portanto essa relação do *empowerment*, com o processo de desenvolvimento comunitário se dá nas esferas macro e micro da vida social e coletiva. A primeira encontra-se no plano individual desde que possibilite o desenvolvimento da autoconfiança e da auto-estima. Já no plano social, tem-se as estruturas de mediação nas quais os membros da coletividade compartilham conhecimentos, experiências, ampliam a sua consciência crítica. Ao nível macro tem-se as estruturas sociais: o Estado e a macroeconomia. É esta compreensão que nos permite afirmar que há uma relação de poder presente a todo o momento e ao mesmo tempo, sob o influxo dos macro e micro

fatores determinantes na vida em sociedade. Essas reflexões são importantes, por permitir, uma compreensão ampla sobre capital/trabalho, como também ao valor capital humano. Estes aspectos têm como resultantes finais: o desenvolvimento de um sentimento positivo e ativo de “estar-no-mundo”; o desenvolvimento de capacidades, estratégias e recursos para alcançar objetivos individuais e coletivos de forma ativa e conseqüentemente a aprendizagem de conhecimentos e habilidades que auxiliam a compreensão crítica das relações sociais e políticas e do meio; a aquisição de competências através de experiências e intervenções, pois os indivíduos e grupos aprendem a utilizar as competências e os conhecimentos, empregando-os adequadamente em situações diversas; a ampliação da esfera de poder de decisão e intervenção de maiores possibilidades de autodeterminação nas situações cotidianas.

3.5. A relação virtuosa entre recursos endógenos e exógenos

Endógeno é o "que se origina no interior do organismo, do sistema, ou por fatores internos" enquanto que os fatores exógenos são externos ao contexto de cada comunidade, que podem ou deve contribuir para o progresso, econômico, social e cultural da mesma, em equilíbrio e harmonia com o meio-ambiente que lhe dê suporte e condições básicas de vivência, ou, ou por outro o limitam e dificultam" Vilar (2000: 70).

No que diz respeito a forma de como estes fatores endógenos e exógenos se interagem nos processos de desenvolvimento local, Ávila (2000:70) enfatiza que, "nem os primeiros nem os segundos isoladamente, significam ou produzem desenvolvimento isoladamente por eles mesmos" continuando, o autor assinala: "em separado, enfatizo o fator endógeno que julgo mais fundamental, o potencial de capacidade de cada comunidade tem de se despertar, mentalizar, mobilizar, mesmo que, com algum tipo de "empurrãozinho " externo". Ávila (p. 70).

Nessa linha de pensamento "*Ao se propor a endogenização do processo de desenvolvimento regional, deve se ter em mente a necessidade de buscar, na região, uma pauta comum de necessidades e aspirações. Essa pauta comum, não necessariamente consenso – é que deve constituir o conjunto de interesses e aspirações da coletividade regional*". DALABRIDA (2000: 217). A endogenização identifica e orienta os elementos que caracterizam um processo de desenvolvimento que se origina no interior da região e contempla os anseios da comunidade inserida nesse território. Resulta da "*tendência contemporânea ao desencadeamento de processos endógenos de desenvolvimento*" (p. 219). Ou seja, um desenvolvimento endógeno deve estar centrado na satisfação das necessidades da comunidade não satisfeitas e pretender valorizar os recursos locais e regionais, sem rejeitar a necessidade de utilizar recursos exógenos para os completar e potenciar o desenvolvimento endógeno. Ou seja, "não se deve pensar no desenvolvimento local de forma maquineista segundo a qual o que é nosso (endógenos) é que é bom e deve ser estimulado e incentivado ao contrário do exterior (exógeno), que não interessa, pois deve sempre existir, segundo o paradigma territorialista, uma certa integração da política regional na política de desenvolvimento nacional (LOPES 1987: 76).

Portanto em "síntese, (...) há que se somarem e necessariamente interagirem estratégias de dinâmicas endógenas e exógenas, visto que a primeira sem a segunda se

configuraria a mera “criação” desenvolvimentista” (...) e a segunda sem a primeira funcionaria como mecanismo de puro isolamento societário” (ÁVILA, 1999:26).

3.6. Estratégias de Mobilização dos Talentos Locais e Comunitário

Quando se fala em **mobilização** vem logo a idéia de que é manifestação popular, passeatas, grandes concentrações. O que nem sempre significa dizer que seja instrumento de mobilização. A mobilização vai mais além deste conceito. Uma mobilização ocorre quando um grupo, comunidade ou sociedade atua na busca de um objetivo comum e nos resultados compartilhados. A mobilização exige dedicação e propósito porque está orientada para a construção de um projeto de futuro. Segundo Toro A.: "Mobilizar é convocar vontades para actuar na busca de um propósito comum, sob uma interpretação e um sentido também compartilhados" (Toro A., 1997:55).

Trazendo para o campo da mobilização em nível comunitário, essa mobilização está voltada para o sujeito, onde através da forma de persuasão se consegue captar os interesses e as motivações internas para as mobilizar no sentido de promover o desenvolvimento individual e coletivo, conseqüentemente do desenvolvimento local.

A participação e o envolvimento da comunidade na resolução dos seus próprios problemas, os princípios da interdependência e do encontro com o indivíduo no contexto que o define e a valorização da multidimensionalidade e complexidade humanas constituem pontos de referência da intervenção comunitária (Ornelas, 2000) e, em nosso entender, simultaneamente, formas de *inter-cuidar*.

A ênfase na *mobilização*⁷ *produtiva do território* agrega o desafio de articular o combate à desigualdade e à exclusão com dinâmicas de inserção socioeconômica, ou seja, de interligar o social com o produtivo. Isto significa identificar caminhos diante de tendências que - ainda que venham "ciclos de crescimento" - não apontam para a inclusão generalizada das pessoas no universo dos empregados e das grandes organizações, requerendo outras bases para a inserção no mundo do trabalho. Articulam-se aqui a inclusão social, o elo cidadania-trabalho e a democratização de renda e riqueza. A discussão sobre novas formas de relação socioprodutiva e, particularmente, o microempreendedorismo articulado em redes, emerge neste campo de questões.

7

Numa sociedade onde impera capital econômico a desigualdade social, o desemprego estrutural e a exclusão social, fatores que têm agravado a qualidade de vida das populações, sobretudo aquelas desassistidas em áreas rurais, estas parecem vir a ter um papel mobilizador importante. A questão que se coloca: Como descobrir talentos num contexto acentuado de mazelas sociais? Que instrumento de mobilização pode ser utilizado face a essa realidade?

Segundo Neumann e Neumann “o mapeamento das capacidades e talentos individuais é importante ferramenta de promoção de comunidades de baixa renda. Trata-se de um instrumento eficaz para o levantamento de informações sobre os moradores e suas habilidades”, Neumann e Neumann, (2004:46).

Dentre as capacidades individuais identificadas com o mapeamento, a maior parte encaixa-se nas seguintes categorias: conhecimento e qualificação profissional; habilidades, dons e talentos; interesses; experiências passadas e seus aprendizados”, Kretzmann e Mcknight (1997:7).

Ter talento na definição de Ulisses Tapajós⁸ é ter as competências necessárias para hoje e ter potencial para adquirir as competências necessárias para o futuro. De acordo com a definição de Ulisses, podemos concluir que o sujeito que consegue montar seu próprio negócio, soube utilizar as competências necessárias este é o talento. É fazer a diferença. Afinal como descobri-los e desenvolver esses talentos? Que estratégias podem ser utilizadas na mobilização desses talentos escondidos? Para responder a estas questões, cabe aqui revisar Mauro Press⁹ que afirma que:

existem centenas de tipos de talentos e, ao que parece, todo mundo tem, apesar da maioria o desperdiçar. São capacidades inatas para manifestar paixão e facilidade no desempenho de determinadas atividades, atitudes e comportamentos. Os talentos são ativados por certos ambientes, temas e circunstâncias favoráveis. Quando se desenvolvem através do conhecimento, técnica e experiência se convertem em talentos de alto desempenho, produzindo excelência, plenitude e inovação.

⁸ Ulisses Tapajós Neto, Diretor-Presidente da Masa da Amazônia. Extraído do site: www.bloglider.globolog.com.br, acesso em 12.08.2008.

⁹ Criador do método Maksuri. Site: <http://www.guiarh.com.br> \ www.rh.com.br/ler.php?Cod=4036 . pesquisado em 27.12.2008.

A competência depende de uma soma de talentos, como afirma Mauro Press: “são a soma de talento nato e habilidade. Normalmente, uma competência necessita da união de diferentes talentos e habilidades. Certas pessoas chamam de competências o que na verdade são apenas habilidades bem desenvolvidas”: o talento é a mais importantes das capacidades descritas, pois considera a base do desenvolvimento individual, da satisfação e da realização. Embora considere que mais importante ainda, que o talento é a força de vontade, o poder de decidir, crescer e se desenvolver, independente do grau de dificuldade que se apresente. Para CLINTON “*A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações*”. (2001: 72).

A habilidade está relacionada ao **saber fazer** algo ou a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, instaurar informações e utilizá-las em uma ação, com vistas à consecução de um propósito específico. A atitude refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho e são estados complexos do ser humano que afetam o comportamento em relação a pessoas e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal.

Competência é uma **habilidade**¹⁰ de ordem geral, enquanto a **habilidade** é uma competência de ordem particular, específica, refere-se as técnicas e as capacidades. **Competência** é o modo como fazemos convergir nossas necessidades e articulamos nossas habilidades em favor de um objetivo ou solução de um problema, que se expressa num desafio, não redutível às habilidades, nem às contingências em que certa competência é requerida. A atitude está ligada diretamente a ação, ou seja o ato de agir em meio a uma tomada de posição. Portanto competência exige conhecimento, habilidade e atitude (CHA). O **conhecimento** implica em saber o que e o porque das coisas. e a **atitude** é mais direta é o **querer fazer**, é uma questão de identidade e determinação.

Na abordagem de Chiavenato (2002:109), habilidade diz respeito ao fazer coisas ou aplicar o conhecimento. Conforme este autor, uma habilidade é a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas, utilizando conhecimento em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização ou pela comunidade. A habilidade envolve conhecimentos teóricos e aptidões pessoais e se

¹⁰ Retirado do artigo: Competências e Habilidades: Elementos para reflexões pedagógicas. Site disponível em: <http://www.cefetsp.br/edu/eso/competenciashabilidades.html>. Acessado em 7.1. 2009.

relaciona com a aplicação prática destes últimos elementos. Nessa perspectiva pode-se concluir que no domínio da vida interpessoal, outras habilidades podem ser tão ou mais importantes para o bom desempenho quanto à inteligência convencional.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

4.1. Enquadramento metodológico

Os referenciais teóricos subjacentes a qualquer trabalho de investigação condicionam a escolha da metodologia, a qual é selecionada em função do objeto de estudo e dos objetivos. O que significa uma etapa fundamental no processo de investigação. Visando uma compreensão do presente problema de pesquisa, é importante a clareza na distinção entre método e metodologia. Segundo Cervo e Bervian (1983: 23) método "em seu sentido mais geral, é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado". Para Demo (1992:12) metodologia "significa, na origem do termo, estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência". Por sua vez, "método constitui o instrumento básico para atingir os objetivos pré-estabelecidos pelo pesquisador".

4.2. Tipo de estudo

Atendendo ao âmbito desta pesquisa e aos objetivos que a definem tomamos como método fundamental do procedimento lógico da investigação empírica, a abordagem qualitativa - **estudo de caso**, na medida em que permite descrever e explorar um fenómeno dentro da realidade estudada. A escolha deveu-se ao fato de que este "método, fornece uma compreensão aprofundada de certos fenómenos sociais, com base no pressuposto da relevância do aspecto subjetivo da ação social (...) os métodos qualitativos, enfatizam as especificidades de um fenómeno em termos de suas origens e de sua razão de ser (Haguette 1987: 63). Um outro ponto é que o método de caso estabelece uma certa imposição por que a população a estudar é em número restrito.

4.3. População em estudo

A população deste estudo é constituída de 5 pessoas com idade compreendida entre 32 e 45 anos, cujos nomes, foram substituídos por códigos visando a preservação da identidade das pessoas entrevistadas. As quais passaram a ser tratadas neste estudo pelos respectivos códigos: G1\J2\F3\S1\T2. As letras representam algumas iniciais dos nomes, enquanto que, os números representam a ordem numérica, pela qual foram realizadas as entrevistas. As populações referidas foram distribuídas, em 2 grupos distintos, segundo ordem alfabética: **grupo A** corresponde as três histórias de vida; grupo **B** aos dois informantes-chave da associação. Para as três histórias de vida, as entrevistas constituiu-se de 9 questões com perguntas abertas. Para os informantes-chave da associação, as entrevistas foram constituídas de 10 questões.

A coleta das informações ocorreram em 30.01.09, com **G1**, em Azaruja, na própria empresa da inquirida a qual tem por nome “CONTORNO”, com duração de 1h 20min. A segunda entrevista ocorreu em 04.02.09 em Redondo a 30 km de Évora, no próprio local de trabalho de **J2 - Teia e Trama**, com duração de 1h. A terceira entrevista foi realizada em 03.02.09, com **F3**, de Redondo onde tem uma empresa de Restauro de móveis, mas por questões de conveniência de trabalho a entrevista ocorreu em Évora na Residência dos Policarpos, onde **F3** estava a realizar uma trabalho naquele sítio. A duração da entrevista foi de 55min. Com os informantes-chaves da Associação Aliende, **S1** e **T2**, as entrevistas foram realizadas, em locais diferentes, como sendo, **S1**, na Junta de Freguesia em Arraiolos, onde o mesmo estava a dar um curso de formação de formadores. Já **T2**, a entrevista ocorreu na Universidade de Évora, tendo em vista que a inquerida, se encontrava próxima deste sítio e se dispôs, para a entrevista.

Portanto com exceção de **S1** e **T2**, os inqueridos optaram por serem entrevistados em seus próprios postos de trabalho, onde puderam se sentir a vontade em expor suas histórias de vida, suas experiência pessoas e profissionais. Visando garantir com firmeza a escuta dos narradores, foram autorizados pelos inquiridos, a utilização de um gravador digital, como instrumento adequado a coleta das informações pretendidas. Considerando ainda ser uma técnica que facilita a recolha da informação, e também a viabilidade do discurso dos inquiridos. De forma que todos os inquiridos demonstraram interesse em falar da sua história e de suas experiências.

4.4. Técnica de Recolha e Tratamento de Dados

Para a coleta de dados foram utilizados as entrevistas semi-estruturadas, tendo em conta que o estudo de caso utiliza uma pluralidade de técnicas, “acionadas, alternadas ou simultaneamente pelo pesquisador, a eficácia de cada uma (...) é diferente consoante o que se pretende obter”, (COSTA 1990:40). Portanto considerando a natureza da informação a qual se pretendia recolher, os instrumentos adequados nos utilizados na pesquisa foram: Três histórias de vida e entrevistas semi -estruturadas, compreendendo 9 questões (ver anexo 1 p. 88-89). Para os informantes chaves da Aliende, as entrevistas constaram-se de 10 questões (ver anexo p. 90-93). As perguntas foram estruturadas de forma aberta a fim de atingir-se um certo grau de profundidade, deixando a resposta ao livre arbítrio do entrevistado, permitindo que este se expresse livremente a cerca do tema. Em se tratando das três histórias de vida e considerando-se que estas são empreendedoras de seus próprios negócios, as perguntas foram construídas com base na abordagem de Malheiro, (2003:72), sobre as características do comportamento empreendedor (CCE), observadas pelo autor, como sendo presentes na vida destes, não importando a linha de trabalho que siga. Tais características respectivamente:

- a) necessidade de realização;
- b) motivação, criatividade e inovação;
- c) estabelecimento de metas e objetivos;
- d) predisposição;
- e) identificando necessidades.

Segundo este autor, “*todo o empreendedor de sucesso deve desenvolver habilidades tais como: Competência (saber fazer), motivação (querer fazer), criatividade (fazer mais com menos) e metas claras, desafiadoras, mas que podem ser realizadas* (MALHEIRO 2003:67). Nessa linha de pensamento pode ser complementada por Araújo (2004:34), o qual afirma que quando o indivíduo estar aprendendo desenvolve características distintas e arrojadas, tais como: autoconfiança, calculismo, capacidade de persuasão, inovação, negociação, otimismo e persistência. São capacidades que revela o espírito empreendedor das pessoas que assumem riscos e inovam com um novo empreendimento. O empreendedorismo “é um fenômeno cultural,

ou seja, empreendedores nascem por influência do meio em que vivem” (DOLABELA, 2008: 28).

4.5. Entrevista

A entrevista é uma técnica de fundamental importância, no processo de recolha de informação “(...) que utiliza a comunicação verbal. Parte do encontro de duas pessoas, durante o qual uma pessoa (entrevistador), interroga a outra ou outros (entrevistados), com o objetivo de conhecer as suas opiniões sobre alguns pontos que lhes interessam (...)” (Annette 1998:58). O tipo de entrevista mais adequado para o estudo qualitativo que se pretendeu fazer de acordo com as características do universo, foi a entrevista semi-estruturada ou semi-dirigida aplicada de duas formas diferentes, tendo como referência os objetivos que orientaram toda a investigação. Esta “não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. Geralmente o investigador dispõem de uma série de perguntas – guias relativamente aberta, a propósito das quais é crucial receber uma informação da parte do entrevistado” (Quivy, 1992:194).

As perguntas foram estruturadas de forma aberta a fim de atingir-se um certo grau de profundidade, deixando a resposta ao livre arbítrio do entrevistado, permitindo que este se expresse livremente a cerca do tema. Para as três histórias de vida, as entrevistas constituiu-se de 9 questões com perguntas abertas. Para os informantes-chave da associação, as entrevistas foram constituídas de 10 questões.

4.6 Análise de conteúdo

Na sua origem a análise de conteúdo tem privilegiado as formas de comunicação oral e escrita, o que não deve excluir outros meios de comunicação. Qualquer comunicação que vincule um conjunto de significações de um emissor para um receptor pode, em princípio, ser traduzida pelas técnicas de análise de conteúdo. Parte do pressuposto que por trás do discurso aparente, esconde-se um outro sentido que convém descobrir. (GODOY 1995: 20-29).

Para a análise de conteúdo, é fundamental que o pesquisador se situe nas fases em que se constitui o processo: Constituição de um **corpus**; definição de **categorias** e **quantificação**. O “**corpus**” constitui todo o material textual produzido na pesquisa, que

no caso deste estudo, é composto pelas respostas dos entrevistados, onde serão agrupadas de acordo com as categorias criadas como base no enquadramento teórico. As **categorias** são fundamentais para os resultados produtivos. Segundo Vala, (1989:11), as categorias servem para dirimir a complexidade, identificá-la, ordená-la e atribuir-lhe sentido, para potenciar a apreensão dos dados.

Neste estudo privilegiou-se um tipo de análise de conteúdo temática, que permite analisar e tratar os discursos dos entrevistados e perceber seus resultados a partir de elementos integrantes, que se processam através da categorização que é “*uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos*” (BARDIN. 1977: 117).

4.7. Três histórias de vida

Para o presente estudo considerou-se como pertinente a recolha de três histórias de vida, as quais foram previamente agendadas com as inqueridas e a construção de um guião com 9 questões semi-abertas. Segundo Poirier (1995: 25), a história de vida não pode ser entendida como produto acabado, mas como matéria-prima sobre a qual e a partir da qual se quer trabalhar. Na história de vida “acontecimentos específicos influenciam o destino de grupos inteiros de uma população, ou refletem-se nelas. Isto ocorre por que os indivíduos são necessariamente membros de grupos diferentes, que experimentam o seu ciclo de vida sob condições específicas, que pensamos que os inquiridos por histórias de vida acumuladas tem a sua razão de ser (...)” (id. 146).

4.8. Procedimentos

O interesse que nos aguçou a motivação da investigação foi analisar as estratégias e ações de mobilização dos talentos escondidos com base do desenvolvimento comunitário, em uma associação de base local, nomeadamente Aliende situada na Freguesia de Montoito. Nesta perspectiva penetramos nos meandros das histórias de vida, e das informações coletadas pelos informantes - chaves da Aliende, buscando

desta forma, descobrir indicativos que nos pudessem parecer reveladores da realidade que pretenderíamos acender.

Como instrumento de tratamento de dados, a escolha recaiu sobre a **análise conteúdo** e interpretação das entrevistas, tendo em vista ser particularmente útil, no trato das questões abertas das entrevistas. “ *Melhor do que qualquer outro método de trabalho, a análise de conteúdo (ou, pelo menos, algumas das suas variantes) permite, quando incide sobre um material rico e penetrante, satisfazer harmoniosamente as exigências do rigor metodológico e da profundidade inventiva, que nem sempre são facilmente conciliáveis*”(Quivy e Campenhoudt, 1998: 227). Esta técnica permite transformar os dados “brutos” obtidos em informações concisas, assegurando a sua objectividade e sistematização. Trata-se portanto, de um método que permite investigar o maior número possível de aspectos da unidade de observação e que, incide sob a análise intensiva dos entrevistados em três locais geograficamente distintos, Redondo, Montoito e Azaruja.

CAPÍTULO V- ESTUDO DE CASO

5.1 Apresentação

A Aliende (Associação para o Desenvolvimento Local), é uma entidade sem fins lucrativos, constituída em 23 de Julho de 1994, para promover e apoiar o desenvolvimento sustentado e integrado no âmbito local, combater e contrariar a desertificação humana e a exclusão social em micro-regiões do Alentejo.

A Associação nasceu da vontade de um conjunto de pessoas implicadas no desenvolvimento das comunidades locais. Ao longo de 15 anos vem desenvolvendo uma série de projetos na área da formação e qualificação profissional de pessoas e organizações, na área social e cultural e na área da criação de emprego e sustentabilidade das pequenas e médias empresas. MPE e apoio ao agricultores. Os projetos desenvolvidos de forma participada, integraram as mais variadas organizações, privadas e públicas, locais e regionais e também estrangeiras.

Esta implicação no desenvolvimento dos territórios levou a que a Aliende participe ativamente num vasto conjunto de redes de cooperação. Tem como proposição. Segundo Maria João Ganhão, “promover, apoiar e realizar, actividades orientadas para o desenvolvimento dos recursos humanos, a dinamização da actividade empresarial incluindo o turismo e o artesanato, a protecção e valorização da cultura local, do ambiente natural e do património construído, a animação socio-cultural e o apoio aos grupos desfavorecidos” (Artigo 2º, Cap. 1º dos Estatutos). Assume ainda por objeto, segundo a mesma autora: “Promover e apoiar o desenvolvimento sustentado e integrado de âmbito local visando combater a desertificação humana e a exclusão social em microregiões do Alentejo e promover o crescimento económico e o bem-estar das populações” realizando actividades orientadas principalmente para:

- a) O desenvolvimento dos recursos humanos, através da educação ao longo da vida e da formação profissional,
- b) A protecção do ambiente e do património natural e construído,
- c) O apoio às crianças e aos jovens,
- d) O apoio à integração sócio-profissional e comunitária de grupos economicamente desfavorecidos e das minorias étnicas,
- e) A promoção dos direitos dos imigrantes e seus descendentes e o apoio à

persecução dos seus interesses, tendo em conta a sua plena inserção social e profissional.

f) O apoio à família,

g) O apoio e protecção aos cidadãos na velhice.

h) A protecção e valorização da cultura local e do artesanato,

i) A actividade turística e a animação sócio-cultural,

j) A promoção do empreendedorismo e a dinamização da actividade empresarial,

k) A promoção da cidadania activa.

Iniciando a sua actividade com recurso ao voluntariado dos seus associados, enquanto desenvolvia actividades de promoção do desenvolvimento local, a Aliende iniciou um trabalho de sensibilização de diversas entidades para a oportunidade de uma intervenção Leader II na região do Alentejo Central, dinamizando o processo que, pela integração de outras três associações e pela definição de um Plano Local de Intervenção, conduziu à formalização em Junho de 1996, do agrupamento Monte-ACE e com ele, à gestão partilhada da intervenção Leader.

Aliende é uma entidade formadora acreditada pelo IQF – Instituto Para a Qualidade na Formação. No quadro geral de desenvolvimento local em meio rural, assume como matriz da sua intervenção a assunção da afirmação da viabilidade e qualidade do mundo rural, desenvolvendo-se estrategicamente pelo eixo transversal. Considerando o projecto + Participação + Igualdade, ele integra-se no eixo temático facilitar a apropriação do processo de desenvolvimento pelas comunidades locais, onde a intervenção da Aliende assume como **objetivos:** capacitar para as práticas do desenvolvimento; fomentar a participação das pessoas na vida comunitária

Associação Aliende trabalha numa série de concelhos, além de outros trabalhos minuciosos. Em nível de freguesia alguns desses trabalhos, são os projetos e respectivos encaminhamentos. Aliende tem suas bases em duas vertentes: a base territorial e a setorial. Na base territorial o caso concreto é o Fórum de Montoito, que trabalha dentro da freguesia, mas faz alguns trabalhos fora da freguesia, no caso de Évora, Alandroal e outros. Em termos de território trabalha na definição do território; identificação dos problemas; definição dos objetivos; captação e de recursos, ou seja, faz a base do território.

O Fórum tem seu campo de trabalho na área econômica e na área social. Na área econômica tem a agricultura e a agro indústria, com maior impacto econômico, uma vez em que são as duas maiores fontes geradoras de trabalho e renda, absorvendo assim a mão-de-obra local. O apoio dado pelo fórum nessa área corresponde a: qualificação de aditivos; apoio ao investimento na compra de equipamentos e máquinas; apoio ao associativismo, no caso a ABOV e às Cooperativas. Na base setorial tem as intervenções setoriais articuladas em Montoito, cujas áreas de intervenção são: em nível social por exemplo, no atendimento a crianças em situação de exclusão. Trabalha também na área da formação e qualificação. Para além disso, apoia as entidades de base local: associações de caçadores, atividades culturais, Igrejas, Autarquias e Câmaras Municipais. Portanto o fórum faz esse trabalho de articulação de área, entre a base territorial e setorial.

5.2. Principais estratégias de mobilização da Aliende

Todo processo de mobilização social tem início quando uma pessoa, um grupo ou uma instituição decide iniciar um movimento no sentido de compartilhar um imaginário e o esforço para alcançá-lo através dos atores sociais:

Eles podem ser identificados como o Produtor Social, pessoa ou instituição que tem a capacidade de criar condições econômicas, institucionais, técnicas e profissionais para que um processo de mobilização ocorra. Ele é responsável por viabilizar o movimento, conduzir as negociações que vão lhe dar legitimidade política e social. (TORO. 1997: 104).

É nessa perspectiva, que a Aliende desenvolve estratégias de mobilização de talentos através de ações de dupla certificação escolar e profissional, realiza reuniões de coordenação da equipe de formação; faz curso de formação de técnicos de ação educativa; formação modular certificada para ativos; empregado de andares; desenvolvimento pessoal e social para públicos desfavorecidos (desempregados de longa duração, beneficiários do RSI).

Estes cursos são constituídos de diversos módulos com carga horária que varia entre 25h a 1800h cada. Os formadores são geralmente internos, ou seja os da Associação, embora dependendo das necessidades contratam formadores externos incluídos na bolsa de formadores. As estratégias de mobilização de talentos utilizadas pela Aliende é através de: divulgação geral (o acesso é universal) via rádio/jornal e cartazes em estabelecimentos comerciais, divulgação específica via fichas de inscrição na Aliende ou em outras entidades (RSI – Segurança Social, Centro de Emprego, Gabinetes de acção social, entre outros). O grupo alvo atendido constitui-se de pessoas desempregadas e ativos. Quanto aos resultados há registros positivos de que em 80% da formação tiveram certificação. E outras com a formação e apoio recebido pela Aliende, hoje mantêm seus próprios negócios.

5.3. Análise e interpretação dos dados

Para esta análise e interpretação serão apenas consideradas as perguntas que apresentaram conteúdo mais significativo para o estudo em causa. Contudo as informações recolhidas nas perguntas não apresentadas de forma mais exaustiva, mas contribuiram para a compreensão da análise.

Partindo da ideia de “*empowerment*” enquanto desenvolvimento participativo formulou-se as perguntas 2 e 3 (ver anexo 2, p. 101), que tinham como objetivo, conhecer a percepção dos informantes chaves sobre os conceitos e a importância atribuída ao *empowerment*, no DL.

Partindo do discurso dos informantes-chave, depreende-se que estes apresentam uma ideia clara sobre os conceitos de *empowerment*, não descurando, a importância que deve ser dada ao indivíduo como gestor de seu próprio desenvolvimento, não negligenciando o apoio e o acompanhamento que deve ser dado ao longo do processo do projeto de vida destas pessoas.

Segundo Paulo Freire (cf. 1980: 86), o processo de “conscientização” é a tomada de consciência das contradições da realidade em que as pessoas vivem, para interromper a reprodução social das estruturas opressoras. Só a prática da liberdade pode levar a essa consciencialização e a enfrentar a necessidade de mudança social e a aceitação do papel de cada pessoa nesse processo.

Consegue-se deduzir dos discursos, que a Aliende se baseia muito nesta necessidade de consciencientização e de abertura que deve existir para o desenvolvimento da comunidade que abrange. Existe também a necessidade de estudar as estruturas opressoras referidas pelo autor, pois falamos de um meio rural que necessita de um estudo permanente para despertar e desenvolver os talentos escondidos na comunidade. Em suma parece-nos que a Aliende se baseia nos princípios de liberdade e de autonomia. Estas ideias podem ser ilustradas pelo discurso do informante chave, **S1**: *“É uma abordagem que nós fazemos ao empowerment. é no sentido de que as próprias pessoas consigam ser donas e consigam agir sobre seus destinos. Fornecer as pessoas capacidades de desenvolverem-se; e fornecemos instrumentos para que elas depois possam livremente decidir o que querem seguir pela frente.”*

O movimento de *empowerment* é consequência de uma evolução nas concepções de autonomia e responsabilidade dos indivíduos, e de uma maior consciência dos mecanismos de discriminação e exclusão gerado na sociedade.

O caminho histórico que alimentou este conceito visa a libertação dos indivíduos relativamente a estruturas, conjunturas e práticas culturais e sociais que se revelam injustas, opressivas e discriminadoras, através de um processo de reflexão sobre a realidade da vida humana. (PINTO. 2001. p.247).

Esta abordagem ultrapassa a tentação de atitudes paternalistas, de proteção excessiva e de tomadas de decisão unilaterais por parte dos profissionais, visto que o seu objectivo é a autonomia das pessoas desfavorecidas e a sua participação em um nível de igualdade com os técnicos, numa perspectiva de parceria. Isto exige uma mudança de atitude dos profissionais, principalmente em relação à partilha do poder e ao reconhecimento das capacidades dos seus clientes. Portanto, estas concepções apresentadas vêm corroborar com as ideias apresentadas pelos informantes chaves.

Por sua vez a pergunta 5 foi construída com o objetivo de conhecer as estratégias de mobilização dos talentos escondidos no desenvolvimento das capacidades locais utilizada pela Aliende.

Através da leitura do discurso dos entrevistados percebe-se que as estratégias de mobilização utilizadas pela Aliende parece estar de acordo com os pressupostos de MINTZBERG (cf. 2000:34). Entende-se que existe a elaboração de um **plano**, que corresponde a um padrão de comunicação o qual possibilita as pessoas se manterem informadas sobre as suas atividades e assim possam sentir-se mobilizadas e motivadas para a realização de um projeto de vida através da proposta da Aliende. O padrão de

comportamento da Aliende para ir de encontro das pessoas é feito através do uso de cartazes, do boca-a-boca, do contato direto no corpo a corpo, o que pode revelar um conhecimento da população em causa e das estratégias que devem ser utilizadas para o processo de mobilização. Contribuindo desta forma para uma nova postura e mudança de atitude das pessoas. **S1** [...] *um dos instrumentos é uma New Letters, eletrônica que a gente faz todos os meses e mandamos. Fazemos reuniões presenciais, fazemos muito boca-a-boca.*. **T2** “*fazemos o boca-a-boca. Lá em Montoito um cartaz sobre qualquer atividade, que estejamos a desenvolver espalhamos nos vários sítios da aldeia e as pessoas se mobilizam na aldeia e vão ter conosco. A associação tem esse plano de comunicação*”.

As respostas aqui assinaladas revelam o papel e as características da associação enquanto ativadora das capacidades locais, sobretudo a importância que esta atribui as estratégias de mobilização na comunidade.

Na continuação desta análise, passamos a pergunta 6 a qual foi elaborada com o intuito de perceber de que forma a Aliende articula os recursos endógenos e exógenos na consecução dos objetivos a que se propõem. Conforme as repostas dos informantes-chave, percebe-se que a Aliende em suas estratégias de mobilização dos recursos endógenos enquadrando-se nos conceitos de Ávila (2000:70). Assim afirma **T2**: “*Depende do que nós já temos dentro da associação, mas a rede de conhecimentos e contatos que nós temos com as entidades e os organismos, permite-nos às vezes concretizarmos os objetivos, através do angariar recursos que não temos e juntar aos nossos*”

Percebe-se que Aliende parece administrar com eficiência a articulação dos recursos endógenos e exógenos dando relevância aos recursos que tem dentro da comunidade e quando estes não são suficientes conseguiram arranjar estratégias para angariar recursos exógenos, que vem desta forma colmatar os entraves na realização de seus objetivos a que se propõem. Ou seja a capacidade de valorizar os recursos locais, sem rejeitar a necessidade de utilizar recursos exógenos para completar e potenciar o desenvolvimento endógeno. Este aspecto vem justificar a relação virtuosa entre esses recursos.

Prosseguindo a análise deste estudo a pergunta 7 foi elaborada tendo como propósito compreender a participação como propulsora das estratégias de intervenção. O que parece claro no discurso dos informantes-chave é que a adesão a participação das pessoas, condicionam ou não as estratégias de intervenção, ou seja, a valorização das

peças dentro de seus interesses faz com que sintam-se motivadas ou não a participarem das propostas de intervenção. E consequentemente é estratégia de intervenção da Aliende como já vimos anteriormente a motivação e a mobilização destas pessoas para realização das atividades propostas por esta entidade. Percebe-se que a adesão das pessoas aos projetos, ocorre conforme o tipo de projeto implementado pela Aliende, ou seja aqueles que vão de encontro aos interesses da população:

S1: *“A participação é fundamental nesta perspectiva de que tem que ser os agentes locais a tomarem mão do seu próprio processo de desenvolvimento. Fazemos intervenções mais concentradas pelos níveis de participação ou nas reuniões e foros.*

Paulo Freire (1987:135) revela que a força do coletivo se faz com um sentimento social livre do individualismo, em que cada um seja capaz de usar sua liberdade para ajudar os outros a se libertarem, através da transformação global da sociedade.

A pergunta 8 e 9 foram construídas com o intuito de compreender quais estratégias de intervenção de maior relevância e seus impactos para o desenvolvimento local. Com relação às estratégias de maior relevo da associação, está compreendida em três áreas consideradas bastante críticas segundo os informantes, percebe-se que as intervenções de maior impacto no tecido social e econômico do território, abrange a área social e empresarial nomeadamente a formação dos recursos humanos, recuperação dos jovens em situação de abandono escolar, na criação e apoio as micros e pequenas empresas, revelam a expressão dos talentos antes adormecidos e sem oportunidades para desenvolverem suas capacidades e consequentemente realizarem o seu projeto de vida. Portanto parece se confirmar o importante papel que desempenha a Aliende enquanto associação no desenvolvimento das capacidades locais. Uma vez em que abrange várias áreas de intervenção e diferentes faixas etárias nomeadamente os jovens que serão os futuros gestores de amanhã os quais poderão impulsionar o desenvolvimento de suas comunidades. Assim afirma **SJ1:** *“Neste momento nós temos três, áreas que para nós são muito críticas: a formação, dos recursos humanos em que um dos aspectos é a formação profissional. Temos, a recuperação dos jovens que abandonam a escola. a segunda área, do emprego quer na criação quer na sustentabilidade do emprego e apoiando a sustentabilidade das empresas; e terceira área é a territorial, ao nível do desenvolvimento local, através da animação das pessoas. São os três vetores de intervenção da Aliende. Já T2 compreende a estratégia de maior relevo, da seguinte forma: Acho que de maior relevo sejam as estratégias de intervenção para formação e pequenas empresas. Trabalhamos com o Instituto de Emprego, e com a Direção*

Regional de Educação. Fazemos essa recuperação e qualificação não formal, muitas vezes através de ciclos de debates, workshops, etc., recursos humanos para nós é fundamental. Um outro setor em que trabalhamos é no emprego. Quer na criação do emprego quer na sustentabilidade do emprego que existe. comunidades, são os três vetores em que a gente mais trabalha”. Assim conclui S1: “Foi uma ação de curso de formação de compostas de licores Que inclusive foi premiada, a nível nacional portanto o processo foi 98, ou 99, foi dos primeiros projetos que começaram a aparecer em parcerias , fomos nós , uma junta de freguesia, um lar de terceira idade, de uma série de entidades. (...) Portanto, foram instrumentos que nasceram precisamente do trabalho com as pessoas e isso deu depois os instrumentos revelados extremamente adequados, foram feitos e foram passados para outras associações e são usados noutros pontos do país”.

E no fechamento das análises a pergunta 10 foi desenvolvida tendo por objetivo identificar as dificuldades relacionadas aos recursos para os desenvolvimentos dos projetos. Conforme o discurso exposto, as dificuldades mais recorrentes são com relação aos apoios financeiros, primeiro a ausência do estado neste apoio, e depois as parcerias na maioria das vezes falham no cumprimento desse apoio. Há uma angústia aqui revelada pelos informantes quando revelam que dentro do plano de desenvolvimento integrado da associação há várias ações as quais assinaladas com maior ênfase a formação dos recursos humanos, criação de emprego, bem-estar social, quando se vai intervir em casos concreto como no caso dos desempregados para fazerem a formação profissional para sentirem-se aptos a integrarem a empresa e que quando vão buscar dinheiro, não há. Então fica difícil promover o desenvolvimento local sem os apoios necessários a que se propõem uma associação de base local.

5.4. Análise das histórias de vida

Na segunda etapa do estudo considerou-se para categoria de análise: vida pessoal; vida social e vida profissional, das pessoas envolvidas neste estudo nomeadamente aquelas que tiram a sua formação profissional pela Aliende, cujos resultados foram significativos para suas vidas influenciando-as positivamente. Para esta análise recorreremos a abordagem de Filomena Carvalho que relembra o que o Professor Damásio fala acerca dos estudos sobre gestão de vida: [...] “ o saber (conhecimento), poder (liberdade) e querer (motivação) (2001:116). O conhecimento centrado nas pessoas é um processo de aprendizagem. Portanto coletivo. Quanto ao poder está imbricado na decisão ou seja ninguém pode decidir pelos outros. Nessa perspectiva recorreu-se também a abordagem de Filomena Carvalho, em sua análise sobre trabalho, família, vida pessoal e equilíbrio são elementos essenciais a vida cotidiana das pessoas. “Alcançar esse equilíbrio nas nossas vidas contribui para a nossa boa saúde física e mental, o nosso desenvolvimento pessoal, e profissional e ao nosso sucesso” (2001: id). Outro ponto importante e esclarecedor para esta análise colocada pela autora é que em termos pessoais a família, para além da pessoa é quem mais se beneficia desse equilíbrio.

Percebe-se a importância da formação na vida das pessoas, sobretudo aquelas possuidoras de **habilidade**, e **espírito empreendedor**, mas que lhes faltavam serem mobilizadas para despertar e se verem com capacidades de gerir seus próprios empreendimentos, sobretudo terem suas vidas, transformadas no campo pessoal, familiar e profissional. Isto revela que a essência do desenvolvimento social está nas capacidades produtivas especializadas dos indivíduos, através de uma associação local, que tem como premissa o desenvolvimento das potencialidades locais, nomeadamente a formação dos recursos humanos preocupação central. Segundo informações das entrevistadas, as pessoas foram beneficiadas através da formação promovida pela Aliende. Contrário a **G1**, talvez por não ter tido filho e ser divorciada, enquanto que **J2** e **F3** tiveram mudanças significativas nas três áreas solicitadas, sobretudo no grupo familiar.

Para ampliarmos a compreensão das referidas recorreremos aos argumentos de BOURDIEU (2005: 130), quando afirma que a família tem um papel determinante na manutenção da ordem social, na reprodução da estrutura do espaço social e das relações

sociais. Fica evidente no discurso das inquiridas que há aqui uma integração bastante positiva no seio familiar, que são as mudanças na melhoria da qualidade da vida em grupo e a participação conjunta no empreendimento via familiar. É neste contexto que **J2** afirma: *na vida pessoal, mudou muito, aprendi mais. Na vida social, consegui conciliar a família e o emprego. Na vida profissional, aprofundei as minhas técnicas e ganhei mais experiência.* Já **F3** diz acerca da sua *vida Pessoal*: *“Senti-me mais forte para continuar”.* *Na vida social a nossa vida, mudou muito, na família, praticamente todos estão envolvidos no próprio negócio. melhorou o nosso relacionamento, e para os filhos, sempre que eles precisam de mim eu tenho facilidade de estar presente.”* **Vida profissional**: *“adquiri outros conhecimentos que não tinha”* **G1**: *. na vida pessoal: “mudei completamente de vida, passei a ter vida própria.”na vida social em termo de família não alterou, sou divorciada e não tenho filhos na vida profissional: “Evolui muito”.*

Portanto fica evidente que o significado da formação na vida das inquiridas, foi o elemento-chave para o desenvolvimento sócio econômico destas.

G1: *A formação profissional foi fundamental por que me deu bases práticas, para esta atividade que é bastante técnica.*

J2: *A formação foi o ponto de partida sem ela não se consegue.*

F3. *Melhorou em tudo, como já disse, financeiramente, na família e conhecimentos que não tinha.*

Observando-se o discurso das inquiridas, a respeito da avaliação da Aliende, o grupo reconhece como entidade responsável pela mudança radical em suas vidas e de suas famílias, o que evidencia claramente o papel da Aliende na mobilização e promoção dos talentos, antes escondidos.

G1: *Eu acho que é belíssimo, Aliende tem em tido iniciativas interessantes.*

J2: *“Aliende para mim foi muito importante, as arte e ofícios a mim lançaram muito”*

F3: *“Foi belíssimo, minha vida mudou foi através dos cursos que a Aliende promoveu.*

Relativamente às questões de negócios, percebe-se nos discursos, três situações motivacionais justificadas, distintamente, mas com objetivos iguais: serem donas dos seus próprios negócios. Sobre a afirmativa exposta nos discursos, recorreremos aos estudos de McClelland (2006:34), o qual vem corroborar com as respostas das inquiridas. O autor, revela que uma pessoa com alta **NAch** procura situações de vida e carreira que lhes permitam satisfazer essa necessidade. Como as pessoas com alta necessidades de realização escolhem trabalhos, nos quais o seu sucesso depende de seus

próprios esforços, lhes desgosta trabalhos dos quais o seu sucesso depende de outras pessoas ou fatores fora do seu controle e preferem ser donas de seus próprios negócios. Entenda-se por NAch *Need for achievement* ou necessidade de sucesso. Termo NAch elevado significa ter uma forte orientação para determinados tipos de objetivos, sendo a atividade empreendedora um desses objetivos:

G1: *Ver-me sem competências para fazer trabalhos administrativos e buscar outro estímulo; necessidade de mudar de vida; satisfação e realização pessoal.*

J2: *Foi a dificuldade de emprego aqui na zona, comecei a pensar em criar meu próprio negócio e poder conciliar família e emprego.*

F3: *Cansada de aturar chefes, resolvi realizar o meu próprio negócio.*

Relativamente ao grupo os dados revelam que a questão entre exercer um trabalho formal, ou informal é indiferente do ponto de vista da realização pessoal. O caso da G1 ilustra bem esta questão. Trabalhando como comissária de bordo da TAP, o que sem dúvida dava-lhe status tendo em vista que enquadrava-se num mercado formal, bastante seletivo e privilégio de poucos. Entretanto não atendia as suas perspectivas no sentido da satisfação e realização profissional, o que só veio sentir-se realizada nesses aspectos através do mercado informal, quando descobriu suas capacidades técnicas, criativas, inventivas e empreendedora, enquadrando-se portanto no conceito de habilidades definido por Chiavenato (2002:109).

Principais resultados deste estudo

Para a análise das histórias de vida consagrou-se os seguintes aspectos: vida **pessoal**, vida **social** e vida **profissional**, depois de terem participado da formação.

Conforme o relato das histórias de vida, constatou-se que o aprendizado teve um significado importante, na vida dessas pessoas, sobretudo na mudança de atitude, por que ganharam a força da expressão “querer é poder”, mas mais importante ainda, souberam associar esses dois ingredientes, a dois outros, que se complementam proficuamente: a **liberdade de oportunidade** e o **saber aproveitar**, o gerou a realização e satisfação pessoal. Na **vida social** Abriu um leque de possibilidades proficuas: Passaram a ter papel ativo na comunidade, onde participa de ações de sensibilização; oportunidade de divulgarem seus produtos participando de feiras em nível local, nacional e internacional; sentem-se motivadas a aplicarem seus talentos a

outras pessoas na comunidade. Um outro dado aqui revelado é que não só na vida social, mas sobretudo na vida familiar tiveram um significado importante, ao contrário de G1 que é divorciada e não tem filhos, as atitudes reveladas influenciaram positivamente na relação vida social e familiar. Na **vida profissional**, o estudo revela um significado importante e alargado, tendo em vista que a partir do saber profissional, adquirido e da capacidade de iniciativa e determinação construíram seus projetos de vida e este por sua vez, influenciou as outras áreas já citadas, assim conseguiram a independência econômica e por que não dizer também, status econômico e social.

Com base nos relatos das histórias de vida, e do referencial teórico apresentado, constatou-se que as estratégias de mobilização feita pela Aliende respondem enquanto promotora do desenvolvimento a nível local de forma sustentada e integrada. Uma vez em que potencializa seus recursos endógenos, fornecendo os instrumentos necessário para que as pessoas consigam desenvolver suas capacidade técnicas, criativas e empreendedoras, a gerir seus próprios negócios.

Quanto a importância atribuída ao *empowerment* pela Associação Aliende através dos discursos dos informantes-chaves, depreende-se que estes apresentam uma ideia clara sobre os conceitos de *empowerment*, não descurando, a importância que deve ser dada ao indivíduo como gestor de seu próprio desenvolvimento, não negligenciando o apoio e o acompanhamento que deve ser dado ao longo do processo do projeto de vida das pessoas envolvidas neste estudo. Desta forma a Aliende enquadra-se na concepção de (Wallerstein, 1992:198), “ações comunitária, que visa o *empowerment*, contribui para o surgimento do tecido social fortalecido por meio de interações. O que evidencia da importância do *empowerment* comunitário e individual e de suas dimensões, tais como auto-estima, auto-eficácia, legitimidade política, coesão social.

Quanto as estratégias de mobilização dos talentos feita pela Associação Aliende, os resultados comprovam que a associação se enquadra nos pressupostos de MINTZBERG (cf. 2000:34), no trato da mobilização quando afirma que deve-se elaborar um **plano**, que corresponde a um padrão de comunicação o qual possibilita as pessoas se manterem informadas sobre as suas atividades e assim possam sentir-se mobilizadas e motivadas para a realização de um projeto de vida através da proposta da Aliende.

Portanto, É preciso pensar em uma economia social, a serviço de todos, em favor da melhoria dos indicadores de qualidade de vida. Entretanto mais importante que saber a variação do Produto Interno Bruto é perceber que as pessoas e seu nível de vida sejam

A Mobilização de talentos Escondidos com base do Desenvolvimento comunitário

priorizadas nos objetivos desse desenvolvimento, é saber que a população, sobretudo as crianças, os jovens, as famílias carenciadas estão no centro das oportunidades de acesso à educação, à saúde, moradia digna, sobretudo desabrochadas em suas capacidades, de forma ativa e produtiva.

CONCLUSÃO

As crises que tem afetado as sociedades atuais dão sinais evidentes de que é momento da sociedade organizada desempenhar seu papel, reivindicar seus direitos e mostrar a potência das mobilizações sociais.

Ao partimos de uma pergunta inicial: em que medida a mobilização dos talentos escondidos pode contribuir para o desenvolvimento das capacidades locais, é importante um olhar crítico sobre a comunidade, refletindo o papel mobilizador desta face os talentos adormecidos para um desabrochar de suas capacidades e perceber de que forma estes podem agregar valores, perspectivando o desenvolvimento das potencialidades locais as quais de uma forma organizada e mobilizada, em volta dos seus talentos, produz a mudança necessária para o seu desenvolvimento.

A conclusão deste estudo partiu dos principais resultados obtidos, ou seja, aqueles que foram mais significativos para a concretização dos objetivos propostos. A Mobilização de talentos escondidos com base do Desenvolvimento Comunitário é um tema ainda pouco desenvolvido e este estudo não pretende esgotar o assunto, mas sim dar algum contributo nesta área, pretendendo também trazer elementos para novos campos de investigação e compreensão alargada sobre esta temática.

Um dado interessante é que através dos empreendimentos conseguiram integrar a família no próprio negócio, o que mostra a importância nas estratégias de mobilização feita pela Alinde no sentido de despertar esses talentos, antes adormecidos, tornando-se uma mais valia para a comunidade e desenvolvimento local.

Vale destacar que a Aliende desenvolve o *empowerment*, com preocupação de gerir a comunidade com o apoio continuado, o que demonstrou que essa técnica aplicada pela associação é assaz eficaz. Quanto aos recursos endógenos, conforme a necessidade local, na concretização de ações concretas, como a criação de emprego, apropriam-se para isto aproveitando os recursos dentro da própria comunidade, só então buscam recursos externos, quando os recursos internos não são suficientes para a realização de suas ações. Isto nos remete às considerações de Ávila, quando afirma que o desenvolvimento social deve estar atrelado ao político potencializando as pessoas para se tornarem sujeitos agentes: amplia-se todas as dimensões da vida humana de determinada localidade (ÁVILA, 2000: 24-25). Depreende-se que, estes apresentam uma ideia clara sobre os conceitos de *empowerment*, não descurando, a importância que deve ser dada ao indivíduo como gestor de seu próprio desenvolvimento, não

negligenciando o apoio e o acompanhamento que deve ser dado ao longo do processo do projeto de vida, desta forma enquadra-se na concepção de (Wallerstein, 1992: 198), “ações comunitária, que visa o *empowerment*, contribui para o surgimento do tecido social fortalecido por meio de interações. O que evidencia a importância do *empowerment* comunitário e individual e de suas dimensões, tais como auto-estima, auto-eficácia, legitimidade política, coesão social.

O estudo conclui ainda que a Aliende faz a mobilização de talentos através de reuniões, forúns, *new letters*, *cartazes*, *etc.* Como se pode perceber, o *empowerment* amplia as oportunidades das pessoas mobilizadas, por esta associação, a gerirem suas próprias vidas.

Problemas identificados:

- Dificuldades das entrevistadas em conceituar suas habilidades;
- Dedicção excessiva ao trabalho em detrimento da casa e dos filhos;
- Dificuldades de recursos na concretização das ações;
- Dependência da contratualização do Estado de forma ineficaz.

Com base nos discursos dos informantes-chave sobre a preocupação na questão dos recursos para as realização de suas ações concretas da associação, são imprescindíveis a discussão e o enfrentamento dos problemas locais por parte dos agentes institucionais de forma integrada, fortaleçam as associações, pois esta por si só não se sustentam, daí a impotência das parcerias na resolução de conflitos, na tomada de decisões coletivas e no planejamento estratégico para as ações locais, sobretudo promovendo estratégias de mobilização dos talentos locais escondidos. O Estado deve repensar o seu papel face ao grande desafio que é incluir a sua população carenciada no processo produtivo. E que antes de se preocupar com obras faraônicas, se voltem para as pequenas obras locais, promova incentivos fiscais as micro empresas, pois são estas que absolvem a mão de obra local gerando emprego e renda, em especial as áreas ruins.

Os agentes, locais na execução das ações, dão preferências a continuidade da organização do trabalho adequando o seu modelo a realidade e aos recursos locais. É fundamental, que a coletividade se aproprie das iniciativas do programa, através das lideranças locais e das organizações de base, na resolução de conflitos, na tomada de decisões coletivas, e no planejamento estratégico para as ações de interesse comum.

Constatou-se a partir das investigações, (nomeadamente nas histórias de vida), que falta na prática um conhecimento teórico e conceitual de termos-chave nos cursos de formação, é pertinente a preocupação da pesquisadora, tendo em vista a dificuldade sentida das envolvidas nas histórias de via em conceituar suas habilidades. Assim o estudo sugere que durante as aulas ministradas na formação, seja alargada pela capacidade teórica e conceitual, na abordagem dos talentos, consoante as artes e ofícios, tendo em vista ser um termo bastante difundido nos dias atuais e utilizado em vários campo do saber. Considerando ainda que, o conhecimento tecnológico se esgota por si e se tornam ultrapassados após alguns anos de sua aplicação. Enquanto que o conhecimento teórico-conceitual permanece na vida daquele que apreende.

Conforme os resultados, comprovou-se ainda a importância que é dada ao *empowerment* pela Aliende, sobretudo na sua aplicação nas ações desenvolvidas com a comunidade, enquadrando-se desta forma no conceito de Carmo (2007:27), quando afirma que pessoas empoderadas são mais comprometidas com as suas tarefas, como também se tornam mais motivadas, criativas e ampliam seu espírito de cooperação e liderança (cf. Carmo 2007: 27).

Os resultados comprovam que as estratégias de mobilização utilizadas pela Aliende parece estar de acordo com os pressupostos de MINTZBERG (cf. 2000:17). Entende-se que existe a elaboração de um plano, que corresponde a um padrão de comunicação o qual possibilita as pessoas se manterem informadas sobre as suas atividades e assim possam sentir-se mobilizadas e motivadas para a realização de um projeto de vida através da proposta da Aliende.

Espera-se que o Estado e as políticas públicas se voltem mais para as comunidades, locais, investindo na formação, reconhecendo e valorizando as capacidades locais.

me acrescentou conhecimentos e reflexões, para minha prática académica e profissional. A dificuldade surgida foi em decorrência da literatura especificamente ao talento relacionado ao desenvolvimento comunitário, ainda incipiente.

Vale ressaltar que o estudo não teve a pretensão de esgotar o assunto, pois os resultados sugerem outras possibilidades para novas pesquisas e aprofundamentos no campo da temática. Devo acrescentar ainda, que este estudo foi um desafio vencido, e que possibilitou reflexões importantes, acrescentou conhecimentos e aprofundamentos teórico metodológico para a minha prática académica e profissional.

FIGURAS

FIGURA 1

OFICINA DE CERÂMICA - CON_TORNO



Fonte: Dados da pesquisa. Janeiro\2009

Figura 3: Oficina Com torno de Janeiro\2009.

Montra da oficina Contorno Janeiro de 2009.



Fonte: dado da pesquisa. Janeiro\2009

Fonte: Dado da pesquisa. Produtos em cerâmica da Contorno

FIGURA 2

TEIA E TRAMA - REDONDO



Fonte: Dados da pesquisa. Máquinas de Tear - Oficina Teia & Trama .

Maquina de Fiar - Teia & Trama



Fonte: Aliende - Olhar Montoito. Ideias & Números.

Texto: Jorge Coelho. Montoito, Dezembro de 2007. Máquina de Fiar da Teia & Trama

OFICINA DE RESTAURO - L.A.R. LAURA ATALIE RÚSTICO

FIGURA 3

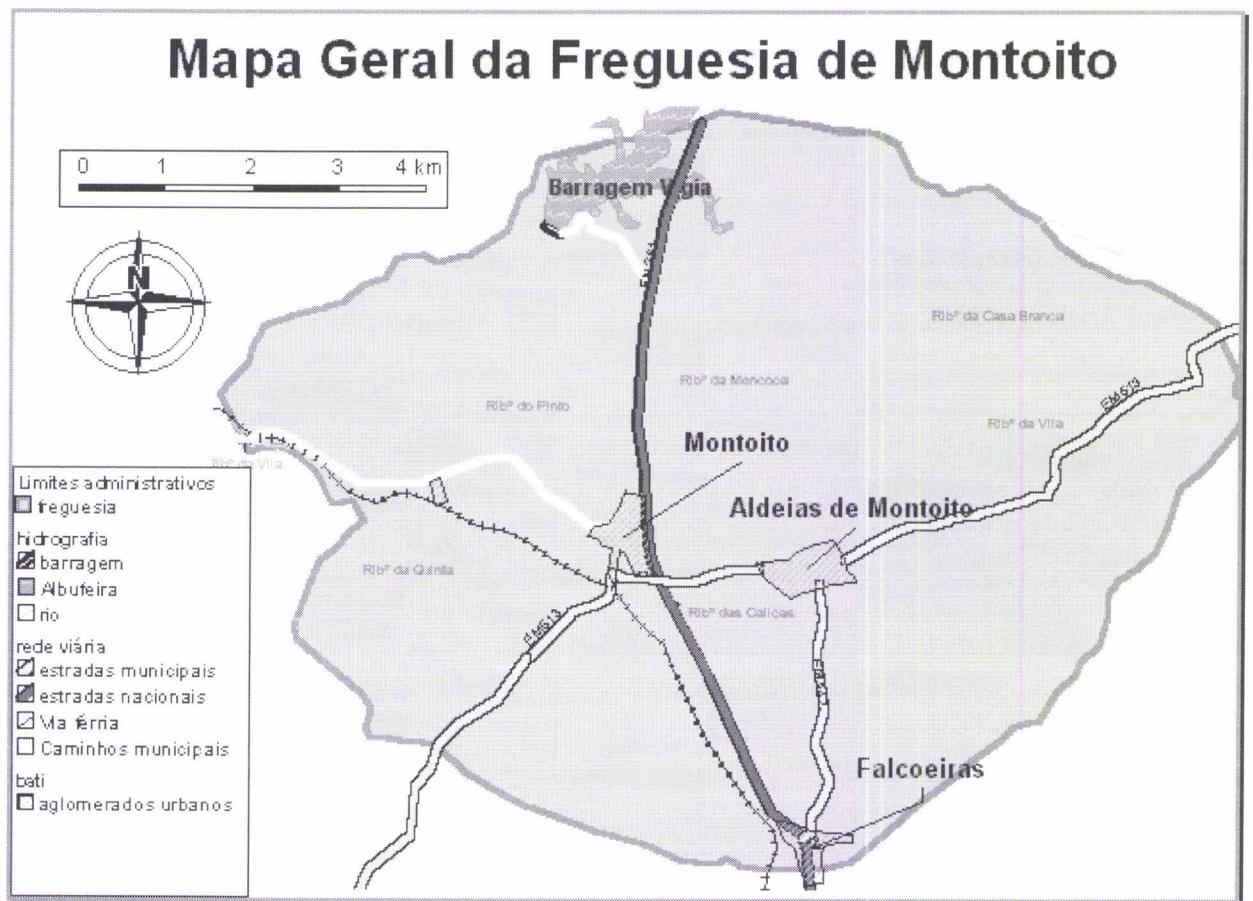


Fonte: dados da pesquisa. Jan\Fev\2009



Fonte: dados da pesquisa. Jan\fev\2009

FIGURA 4:



Fonte: Associação Aliende.

5- FIGURA

AREAS DE INTERVENÇÃO DA ALIENDE



Fonte: Registro da Associação Aliende.

FOLHAS DE ANEXOS

Anexo 1 - Ficha das Entrevistas - Grupo A e Grupo B

UNIVERSIDADE DE EVORA

TÍTULO: Mestrado

MESTRANDA: Arilda Guedes dos Santos Silva

TEMA DA INVESTIGAÇÃO: Mobilização dos Talentos Escondidos como Base do Desenvolvimento Comunitário

ORIENTADOR: Professor Dr. Rogério Roque Amaro

OBJETIVO GERAL DA INVESTIGAÇÃO: Analisar o papel e as características que os recursos endógenos (nomeadamente os Recursos Humanos) podem desempenhar na activação e na fecundação desses talentos locais.

Data da entrevista _____ / _____ / _____

Local _____

Tempo de **duração** da entrevista _____

(Início ____ h ____ min. / Final ____ h ____ min.)

LOCAL:

Anexo 2: Guião de entrevistas do - **Grupo A**

G1 - J2 - F3

- a) Fale sobre você
 - b) Características positivas e negativas
 - c) Habilidades que possui
 - d) Habilidades que acha que não tem, mas gostaria de ter?
 - e) O que é habilidade para você?
 - f) O que é criatividade?
 - g) Participa de eventos na comunidade
 - g) Dentre as habilidades que possui e/ou adquiriu, aplicaria para ajudar a outras pessoas em sua comunidade?
- 1-Fez curso de formação? Quais?
- 2-Já exercia outras atividades profissionais antes da formação?
- 3-O que mudou em sua vida depois da formação? Como pessoa, na família, no saber profissional
- 4-Que significado teve a formação para sua vida?
- 5-Como analisa a formação da Aliende?
- 6-Como surgiu a ideia de montar seu próprio negócio?
- 7-Quais os fatores\razões que o levaram ao sucesso nos negócios?
- 8-Qual é importância do seu empreendimento para a comunidade?
- 9-Tem outros projetos futuro? Quais

Anexo 3:

Quadro 1 – Identificação das entrevistadas

GRUPO A

Variável	Código		
	G1	J2	F 3
Nome			
Sexo	Feminino	Feminino	Feminino
Idade	45	35	32
Estado Civil	Divorciada	Casada	casada
Nº de filho	0	2	2
Escolaridade	Primário	9º ano	7º ano
Morada	Azaruja	Redondo	Redondo
Naturalidade	Portuguesa	Portuguesa	Portuguesa

Quadro 2-

Características habilidades e vida social

Perguntas	Respostas		
	G1	J2	L3
a) Características positivas	Sou Exigente Sou Leal Sou Perseverante, Sou Fiel	Força de vontade Gostar de fazer o que faz.	- Teimosa - Perfeccionista - Ser muito pontual
b) Características	- ver-me muito negativa,	Não soube	-Trabalha muito

A Mobilização de talentos Escondidos com base do Desenvolvimento comunitário

negativas	- Mal génio, - Ser lenta	responder	- descansa pouco - Dar pouca atenção a casa e aos filhos
a) Habilidades que possui	capacidades técnicas; - capacidade criativa inovação, perseverança,	Capacidade técnicas e manuais	Criatividade Inovação Perfeccionismo, Habilidades sociais
b) Habilidades que não possui, mas gostaria de adquirir	Formação académica (licenciatura)	Formação em desenho para aperfeiçoar melhor a tapeçaria.	Formação de formadores,
c) O que é habilidade para você ?	- Capacidades técnicas; - Criatividade ,	É uma coisa que já nasce com a pessoa e depois é que se pode desenvolver com a experiência.	- Criatividade - Inovação - Perfeccionismo, - Habilidades sociais
d) E criatividade ?	Descobri que tenho um sentido estético interior e fiz a interpretação personalizada da flora e do espírito e das cores e das luzes alentejanas.	É pegar uma peça, manter o tradicional e inovar segundo o gosto do cliente.	Não soube responder
Variáveis	Categoria de análise Vida social		
a) Participa de eventos na comunidade?	Sou sociável sim. -Participo de eventos sociais e culturais: - Feiras de artesanato em Portugal e fora de Portugal, Feira de artesanato em Milão. - Construí amizades interessantíssimas.	Sim tenho feito formação tenho feito workshops tenho feito ações de sensibilização, pronto, e faço atualmente exposições ações de sensibilização na INOTEC depois no sábado vou ao Museu de artesanato em	- Organiza feiras de velharias. - Ajuda na decoração das ruas para as festas populares do redondo. - Organiza stands e festas para angariar fundos para as paróquias.

A Mobilização de talentos Escondidos com base do Desenvolvimento comunitário

		Évora a região do turismo e faço exposição de feiras.	
b) Dentre as habilidades adquiridas, aplicaria para ajudar outras pessoas na comunidade?	<p>Sim, faço todos os dias de diversas maneiras:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oferece bijutarias para as pessoas venderem e arranjam dinheiro ou angariar fundos. - Ofereço móveis a quem precisa e não pode comprar. -Ensina as pessoas a fazerem bijutarias. 	<p>Sim, estou sempre disponível para ajudar e mesmo para ensinar quem quer que seja, mas as pessoas gostam de aprender, mas querem ganhar, não querem pagar para aprender, E isso, eu não posso fazer.</p>	<p>Sim, Já ensinei pessoas a fazerem bijutarias, tem uma senhora comigo que está a prender.</p>

ANEXO 3

Resumo das histórias de vida

GC1	JC2	FL3
<p>Nasci em Lisboa, mas passei a infância em Moçambique. Com o falecimento do meu pai, a minha mãe voltou para Metrópoles, por que não tinha condições de criar os filhos pequenos. Depois voltamos para Lisboa, fiz o 7º ano do liceu, depois fui para Barcelona onde casei e lá frequentei o IAD – Instituto de Arte Decorativa, por questões de trabalho, não conclui o curso, mas foi importante porque acordei para o tal talento, pelo menos o bichinho ficou lá. Fiz também um ano de intercâmbio na Califórnia, nos Estados Unidos. Já em Portugal me divorciei. Foi que decidi, vou mudar, fazer uma coisa que eu gosto, vou trabalhar numa área que tenha que trabalhar com as mãos e que tenha relação direta com o produto do trabalho. Fiz a primeira formação pela Aliende, depois tirei o curso de decoração de cerâmica, pelo IIEFP, de Reguengo. Depois dessas formações descobri que sabia desenhar e pintar e fui desenvolvendo. Pela Aliende fiz vários Workshops, um deles foi em conjunto com a Escola da Gabriel Pereira, onde trabalhamos com a turma do décimo nono ano. Foi muito interessante. A minha vida tem sido de experiências muito ricas, muito interessantes.</p>	<p>Eu nasci aqui no redondo, o meu pai e meu avô trabalhavam em tecelagem, faziam mantas, tinham uma fábrica de mantas. Eu fui criada no meio dos teares e fios, entretanto, estudei e não conclui o nono ano. Casei e pensei em tirar o curso de formação em Reguengos de Monsaraz no Centro de artesãos e tirei o diploma e fiz continuidade aos negócios dos meus pais, meu pai já não trabalha atualmente nas mantas e meu avô já faleceu há alguns anos, eu que desenvolvi esta atividade e aprofundei as minhas técnicas, com outras formações. Tenho feito várias formações ao longo da minha vida, aprendi novas técnicas, tenho feito outros workshops, ações de sensibilização, faço exposições. Vou ao Museu de artesanato em Évora a região do turismo e faço exposição em feiras. Trabalhei numa olaria, Foi uma experiência nova aprendi outras coisas. O emprego era difícil para a mulher, e depois tive um filho, a gente começa a pensar o que será do nosso futuro, depois como eu gostava da atividade do meu pai, do meu avô, comecei a pensar em criar meu próprio negócio, mas para isto tinha que ter um certificado, um diploma para pedir algum apoios, então houve alguém que me informou, que havia curso de tecelagem Reguengo de Monsaraz e foi nessa altura que, consegui essa formação. Depois de fazer essa formação fiz um projeto, uma ELÉ, era um projeto que o IIEFP tinha na altura, e me financiaram um tear grande e uma caneleira, para eu começar, foi mesmo o essencial, para iniciar. Depois a Aliende entrou aqui com as instalações cederam-me as instalações, também foi uma ajuda preciosa. A partir daí, fui indo, depois mais tarde consegui comprar aqui esse terreno a Câmara e fiz o também outro projeto LEADER</p>	<p>Então, eu nasci em Évora mas fui criada no Redondo no monte depois estudei pouco não gostava de estudar, gostava muito de trabalhar. Comecei a trabalhar cedo e também cedo casei, e comecei procurar rumo para minha vida como toda gente. Casei tive uma filha, passei por vários empregos, como trabalhar no campo trabalhei numa pastelaria industrial , trabalhei a dias (limpezas), tratei de velhotes, depois trabalhei no supermercado trabalhei numa loja dos trezentos, quando começou a aparecer, acabei por trabalhar no supermercado, entretanto engravidei do meu filho, como ele nasceu de 7 meses, optei por sair de lá e recomencei quando ele tinha 1 ano, foi para a creche e comecei tudo de novo. Fui para o campo, fui trabalhar nas limpezas, depois apareceu oportunidade de entrar para um curso, da Aliende, curso de restauros de móveis antigos, entrei para o curso, gostei , quis continuar, quando acabei o curso, comecei a trabalhar por conta própria, até hoje. O curso foi um ano e já estou a sete anos a trabalhar por conta própria. Naquela altura não tinha nada a ver com décimo segundo ano. Era mesmo só formação para aquele curso e mais nada, não se usava essa modetrnice agora do nome do décimo segundo.</p>

	<p>+ através do Monte, também me financiou algumas coisas, para oficina. Foi assim que consegui. Eu precisava de horário flexível, para conciliar a família e o emprego.</p>	
--	--	--

Anexo 5: GUIÃO DE ENTREVISTAS

Grupo B - Informantes-chave

S1 \ T2

1. Qual a missão da Aliende e qual a sua opinião sobre isso?
2. Acha que a Aliende desenvolve o *empowerment*? de exemplo e explique
3. Qual a importância que atribui ao *empowerment* no Desenvolvimento Local
4. De exemplo dos territórios da associação. (não percebi direito)
5. Quais são as estratégias e ações de mobilização feita pela Aliende?
6. De que forma se dá a mobilização para a formação ou por outra atividade, por exemplo?
7. Como a Aliende articula os recursos endógenos e exógenos na concretização dos objetivos?
8. De que modo, a participação pode ser entendida como uma estratégia de intervenção?
9. Quais estratégias de intervenção considerada de maior relevância para o desenvolvimento Local?
10. Quais as intervenções chave, com efeito inovador e impacto no tecido económico e social do território?
11. O que falta a Aliende para promover estratégia de DL de base endógena?

Caracterização das variáveis grupo B

1º informante-chave - Secretário responsável pela Associação

Nome	S1
Sexo	Masculino
Idade	45 anos
Naturalidade	Portugues
Estado Civil	Solteiro () Casado (X) Divorciado () Viúvo () União de fato ()
Escolaridade	Licenciado
Tem filhos	01

2º informante-chave - Técnica de projeto

Nome	T2
Sexo	Feminino
Idade	36
Naturalidade	Portuguesa
Estado Civil	Solteiro () Casado (X) Divorciado () Viúvo () União de fato ()
Escolaridade	Licenciada
Tem filhos	01
Morada	Évora
E- mail	c.c.aliende@gmail.com

RESULTADOS COM BASE NOS OBJETIVOS PROPOSTOS

Objetivos do estudo	Principais Resultados	habilidades significativas para o estudo e os conceitos	Autor
<p>Objetivo do estudo</p> <p>1. Analisar o papel e as características que os recursos endógenos (nomeadamente os recursos humanos) podem desempenhar na activação e fecundação desses talentos escondidos locais.</p> <p>2. Analisar, as estratégias de mobilização dos talentos escondidos, tendo em conta ser um elemento impulsor para o desenvolvimento das capacidades locais;</p> <p>3. Identificar as competências que adicionam valor à estratégia de mobilização de talento;</p> <p>4. Analisar os conceitos que as entrevistadas têm acerca de seus talentos e de que forma este influencia, no crescimento pessoal, social e profissional;</p> <p>5. analisar o impacto das</p>	<p>A metodologia proposta, conforme os seus objetivos conseguiu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificar que Aliende tem se revelado como forte mobilizadora de talentos escondidos, conforme discursos das entrevistadas. os talentos identificados parecem bem ativos e fecundos na comunidade. Ou seja há uma reprodução positiva dessas capacidades locais. <p>2. Constatou-se que o plano de comunicação constituído pela Aliende como estratégia de divulgação de suas atividades com a comunidade, parece responder positivamente as necessidades de mudança da realidade local. Portanto o plano de comunicação da Aliende é uma estratégia significativa na mobilização e descoberta de talentos locais escondidos, uma vez em que através do plano de comunicação, mobiliza as pessoas, promove a formação profissional, apoia as pessoas que</p>	<p>Habilidades técnicas e sociais</p> <p>1. Capacidade de alguém realizar alguma atividade ou ter alguma aptidão. As habilidades são inseparáveis da ação, mas exigem domínio de conhecimentos. Está associada ao saber-como-fazer. De acordo com Zabot, este saber-fazer engloba habilidades básicas, específicas e de gestão.</p> <p>2. Conhecimentos específicos para o bom desempenho da função de administrador, como o domínio das últimas tecnologias e a habilidade para fazer determinada tarefa que seja peculiar à empresa onde trabalha.</p> <p>3. Habilidades Sociais, que é um conjunto padronizado de procedimentos de intervenção bastante difundido na literatura para desenvolver habilidades sociais</p>	<p>1. FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.</p> <p>1. ZABOT, J. B. M. Silva, L. C. M. Gestão do Conhecimento – Aprendizagem e Conhecimento construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.</p> <p>2. George e Jones (2005),</p> <p>3. (e.g., Caballo, 1996; Del Prette & Del Prette, 1999)</p>

<p>desenvolvimento das capacidades endógenas (recursos humanos) Este estudo pretende, ainda contribuir para novos conceitos e novas posturas, tendo em conta a complexidade e amplitude da temática.</p>	<p>querem montar seus próprios negócios e procura dar o suporte contínuo até que, estas possam se auto-gerir</p> <p>4. Constatou-se que as entrevistadas envolvidas nas histórias de vida apresentaram dificuldades em definir os conceitos de suas artes e ofícios (talentos), entretanto são possuidoras de capacidades técnicas sociais e criativas (talentos) e estes influenciaram positivamente em suas vidas, pessoal, social e profissional.</p> <p>5.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Mudança de vida b) Mudança de atitude c) Independência econômica d) crescimento pessoal, social e profissional 	
---	---	--

ANEXO 6: Grelha de transcrição das entrevistas - GRUPO A

Código	1- Fez curso de formação? Quais?	2- Já exercia outras atividades profissionais antes da formação?	3- O que mudou em sua vida depois da formação em termos pessoal, social e profissional?	4- Como surgiu a ideia de montar seu próprio negócio?	5- Que significado teve a formação para a sua vida?
G1	O primeiro foi formação inicial pedagógica de formadores pela Aliende. frequentei o IAD - Instituto de Arte Decorativa, mas não conclui por conta do trabalho. Fiz o CEART, depois, tirei o curso de decoração de cerâmica, pelo IEF, de Reguengo. Depois dessas formações descobri que sabia desenhar e pintar e fui desenvolvendo.	- Secretariar numa agência de turismo em Lisboa. - Fui assistente de bordo da TAP por dois anos. Trabalhei em uma empresa Comercial.	Na vida pessoal descobri um interesse e uma atividade que finalmente faço uma coisa que gosto e onde estou inserida na comunidade. mudei completamente de vida. passei a ter uma vida própria. Vida social: sou sociável, participo de eventos culturais, faço feiras locais em Portugal e fiz em Milão, construí amizades interessantíssimas profissional - evolui muito. Há seis anos montei esta oficina com a ajuda da Aliende e dos projetos da Aliende.	- Necessidade de mudar de vida, - buscar outro estímulo, ver-se sem competências para fazer trabalhos administrativo. - satisfação e realização pessoal.	A formação profissional foi fundamental por que deu bases práticas para esta atividade que é bastante técnica. Tive muito bons mestres em termos de formação profissional.
J2	Minha formação inicial foi através da Aliende. fiz um curso de formação em tecelagem e tapeçaria em 98\ 99. Depois fiz, um curso do CEART.	Meu pai e meu avo trabalhavam em tecelagem faziam mantas. Meu pai teve uma fábrica de mantas e meu avô também, eles aprenderam a trabalhar nos teares e depois eu fui criada nos meos dos teares e fios. Depois Trabalhei 7 anos numa olaria. Aperfeiçoei minha técnica	Como pessoa, Mudou muito, aprendi mais. Na vida social, participo de feiras locais, faço workshops na comunidade, fiz no museu em Évora. No saber profissional Aprofundi as minhas técnicas e ganhei mais experiência. Consegui conciliar a família e o emprego.	Informada sobre o curso de tecelagem pela Aliende consegui essa formação e depois fiz uma ELÉ- projeto que o IEFP tinha na altura, onde me financiaram o tear e a caneleira para eu começar. Depois a Aliende me cedeu as instalações. foi uma ajuda preciosa e a partir dai fui indo, até hoje. Fiz também através da Aliende o projeto LEADER, e recebi financiamento.	Eu precisava de horário flexível para conseguir conciliar a família com o emprego. A formação foi o ponto de partida sem ela não se consegue. Em 2000, fui aos Estados Unidos a Dallas, através da APME, mas propriamente a Dallas Associação Portuguesa das Mulheres empresárias, fazer uma exposição. Depois fui também a Badajoz na Espanha.
F3	Fiz o curso de pastelaria industrial pela Aliende. E de restauro de móveis.	Comecei a trabalhar desde cedo. Portanto já trabalhei - Atendimento ao público - Trabalho no campo - Supermercado - Cuidar de idosos - Trabalhei na limpeza	Pessoal - Senti-me mais forte para continuar. Vida social: organizei feiras de velharias, ajudo na decoração das ruas nas famosas festas populares, organizo stands, ajudo as senhoras da paróquia a angariar fundos. Pertencei a uma associação local e tento arranjar dinheiro para o desenvolvimento local. Vida profissional: aprendi outros conhecimentos que não tinha e houve um aperfeiçoamento, foi muito melhor. mudou a nossa vida. A nossa vida	Fui informada sobre o curso de formação em restauro, pela Aliende, tive oportunidade de fazer a formação, entrei para o curso gostei, quis continuar e quando acabei o curso, e com o apoio da Aliende, que além da formação deu todo o apoio necessário, consegui realizar o meu próprio negócio.	Melhorou em tudo, como já disse, financeiramente, na família e conhecimentos que não tinha. Hoje a família praticamente todos envolvidos no próprio negócio.

			ficou muito melhor. ficamos também melhor no relacionamento, e para os filhos, sempre que eles precisam de mim eu tenho facilidade de estar presente.	
--	--	--	---	--

Continuação

Código	6- Como você avalia a formação da aliende?	7- Qual é a importância do seu empreendimento para a comunidade?	8- Quais os fatores que a levou ao sucesso, nos negócios?	9 - Tem outros projetos para o futuro?
G1	<p>Aliende sim, organizou dois workshops nos últimos dois anos, que foram muito importante para mim. Eu acho que é belíssimo, temos tido projetos interessantes com a Aliende. Tem tido iniciativas interessantes. Com Aliende foram vários projetos ligados com artesanato em articulação com equipa de departamento de arte do Gabriel Pereira, foi muito interessante tivemos o projeto artesanato 21 de dois anos em que trabalhamos com turmas do 10º ano. Primeiro, faziam projetos e depois escultávamos peças em conjugação com os artesãos e com os professores depois havia a parte de discussão com os artesãos, que foi muito interessante.</p>	<p>Eu penso que é importante eles gostam de meter aqui, sim as pessoas já me conhecem, eu vou pela rua já estou aqui há seis anos estou aqui a trabalhar até altas da noite e as pessoas apreciam gostam disso. De vez em quando vem sempre alguma pessoa da aldeia visitar e dois dedos de conversa. Estou aqui a trabalhar e elas vem conversar e quando as miúdas, as raparigas, que estão na escola, e tem de férias vem me visitar eu dou dois pratos elas desenhavam e eu oriento e programo vocês primeiro tem que trazer um projeto. Dai vem já com o papelinho e com o projeto depois passam o projeto para o prato, depois pintam, depois eu coso.</p>	<p>Os fatores, experiência, eu acho que isso é importante se eu tivesse 20 anos, não teria conseguido, depois perceber a noção do artesanato como objeto de luxo e não objeto de expressão popular. Já ter alguma experiência eu acho que isso é importante.</p>	<p>Não. Gostaria mesmo de vencer nisto, estou plena. Já atingi, já mudou muita coisa.</p>
J2	<p>Aliende para mim foi muito importante, as arte e ofícios a mim lançaram muito, foi uma grande ajuda, foi e tem sido, sempre que eu preciso de alguma coisa, eles estão sempre disponíveis. Como eles apoiam o artesanato em geral e eu tive o privilégio, de iniciar a minha atividade, nas instalações cedida pela Aliende, sim na altura a Aliende estava instalada aqui no Redondo onde tinha umas instalações, que me cederam uma sala para montar o Teare e começar a</p>	<p>Muda muito por que nós vamos a formação para aprender e há sempre necessidade de aprender, mais, por que para conseguir ir um bocadinho mais a frente temos que saber sempre mais.</p>	<p>Eu fiz com a Aliende um projeto, para fazermos um catálogo, para promover os meus artigos e com ajuda e apoio comunitário fizemos o catálogo, foi aprovado a 100% e fiquei com 5 mil exemplares. Foi muito bom tenho desenvolvido várias atividades e onde vou e pronto, depois faço a distribuição do catálogo e as pessoas gostam.</p>	<p>Eu o futuro agora não estou a ver muito bom, mas eu gostava de mais tarde dar formação as pessoas que quiserem aprender.</p>

	<p>minha atividade. Foi a partir daí. Levavam nossos produtos em feiras em exposições no início, também isso foi muito bom por que não conseguia ir com os meus produtos .</p>		
<p>F3</p>	<p>Foi bellissimo, minha vida mudou foi através dos cursos que a Aliende promoveu. Depois ela também como eu quis seguir. me apoiou muito. Se eu hoje precisar de alguma coisa, contato com a associação e tenho resposta .</p>	<p>Sim, eu acho que é bom, dantes as pessoas deixavam para o lixo, hoje em dia não deixam nada fora. Agora vão a mim, eu compro, logo estou ajudando as pessoas. Ajudo quem não tem móveis quem precisa eu dou. Depois eu contribuo muito para ajudar o ambiente por que ajudo a reciclar .</p> <p>Também organizo a feira das velharias, ajudo na decoração das ruas nas famosas festas populares do redondo, mais ajuda as senhoras das paróquias a organizar os stands e as festas para arranjarmos dinheiro. Pertenceo a uma associação em que nós tentamos arranjar dinheiro para o desenvolvimento local que é terra dos meus cuidados. Faço muita coisa.</p>	<p>Persistência, teimosia perfeccionismo e muita exigência.</p>
			<p>Muitos, tenho muitos projetos. Acho que todos os dias eu levanto com projetos diferentes. Por exemplo, quando na parte do restauro, ano passado, a coisa estava mal, eu pensei em começar as bijutarias, a coisa correu bem agora tenho as bijutarias, as limpezas, tenho os restauros, tenho tudo e mais alguma coisa. Eu de futuro além de gerir meu próprio negócio tenciono gerir vários outros negócios de outras pessoas. Para trabalhar um bocadinho menos e conseguir ter a sustentabilidade a que estou habituada.</p>

Grelha de transcrição dos informantes-chave da Aliende - GRUPO B

Código	1. Qual a missão da Aliende e qual a sua opinião sobre isso?	2. Acha que a Aliende desenvolve o Empowerment? Dê exemplo e explique	3. Qual a importância atribuída ao empowerment	4. Dê exemplo dos territórios da associação e explique?
S1	<p>Promover o desenvolvimento de forma sustentada e de forma integrada a nível local, pa, isso depois desenvolve atividades numa série de setores. É uma A cerca da missão é umas das áreas em que me sinto bem acham que ser por causa da própria missão.</p>	<p>Uma abordagem que nós fazemos ao empowerment é no sentido de que as próprias pessoas consigam ser donas e consigam agir sobre seu destino. Fornecer as pessoas capacidades desenvolver; e fornecemos instrumentos para que elas depois possam livremente decidir o que querem seguir pela frente. Temos o caso da Lauro, da Carmo e da Conceição na área do artesanato.</p>	<p>É muito importante. A filosofia de intervenção da associação parte do pressuposto de que são os atores que tão no terreno que devem ser os gestores do seu próprio desenvolvimento. ensinamos a pescar, mas é preciso que no rio haja peixe, então é preciso que eles próprios também possam participar na gestão do recurso naturais que é o rio, para que possa haver rio para que possa haver peixes para eles possam pescar, para que eles possam comer.</p>	<p>Zona que fica entre o Concelho de Évora, Concelho de Redondo, Concelho de Reguengo, Concelho de Alandroal. em termos de abrangência, essa abrangência é definida em função das capacidades que tem, do número de pessoas, do número de viaturas que tem, na sua capacidade de trabalho.</p>
T2	<p>A missão da Aliende, para ver o desenvolvimento local dos territórios rurais, onde intervém. A intervenção da Aliende se baseia basicamente no Reguengo de Monsaraz, concelho de Redondo, abrange o concelho de Alandroal, e algumas coisas no concelho de Évora. Não significa que não consiga intervir em outras zonas em outros concelhos.</p>	<p>Sim, o que é o empowerment? É o emponderamento da capacitação das pessoas para exercer determinada formação, seja ela a participação seja ela o que for. Sim, porque todas as intervenções, que fazem não fazem simplesmente para que outras pessoas que vão usufruir das atividades desenvolvidas pela Aliende, estejam lá só presentes naquele momento. Mas sim a transmissão dos conhecimentos do modo de fazer, para que elas próprias possam ser ativas e participativas, futuramente, claro.</p>	<p>É bastante importante, é alto é altíssimo, esta importância, nem sempre é bem conseguida. O por que? O Desenvolvimento local, enquanto é só nós uma associação de Desenvolvimento Local, fazer só por si, por vez não é suficiente, é necessário haver articulação com outras entidades das juntas de freguesia, que nós temos alguma parceria na Câmara municipal, e mesmo noutras entidades, organismos criados em nível social, e quando nós conseguimos a junção dessas entidades conseguimos fazer um maior papel. E o empowerment no DL, implica que não só as entidades, mas as pessoas consigam vir a desenvolver alguma coisa. É fazer com que as pessoas tenham autonomia para se auto-gerirem, é o ideal, mas nem sempre isso é conseguido.</p>	<p>Os territórios da associação eu acho, a associação pode intervir em qualquer micro região do Alentejo, mas onde tem intervido com maior ênfase é nos Conselhos de Alandroal, Évora e Redondo.</p>

Continuação - Grupo B

Código	5. Quais são as estratégias e ações de mobilização feita pela Aliende?	6. Como a Aliende articula os recursos endógenos e exógenos na concretização dos objetivos?	7. De que modo a participação pode entendida como uma estratégia de intervenção
CJI	<p>Temos sempre um plano de comunicação geral da associação e depois é repartido por diversas formas e o plano de comunicação serve para nós entrarmos em contato com a comunidade onde estamos a trabalhar através de diversos instrumentos, por exemplo um dos instrumentos é uma News Letters, eletrónica que a gente faz todos os meses e mandamos também, já tivemos a altura em que tínhamos uma edição em papel no jornal, fazemos reunião presenciais, fazemos muito boca-a-boca. Também um dos instrumentos é uma <u>News Letter</u>, eletrónica que agente faz todos os meses.</p>	<p>Apoiar pessoas que queriam criar o próprio emprego na área do artesanato, por que havia potencialidade no território, havia necessidades identificadas havia também alguns fatores coadjuvantes, isso levou-nos a perceber como é que essas coisas da criação do auto emprego funcionam e começamos a procura de instrumentos, isso foi nos levando a contatos com as entidades como por exemplo, Associação Nacional de Direito ao Crédito que funcionava em Lisboa. Estabelecemos pontes com essas entidades. Mas tarde com projetos que concorreram na Bélgica, projetos que concorreram na Irlanda, sempre a volta do artesanato e muito ligado ao empreendedorismo. Na Bélgica havia grande trabalho nas escolas de promoção do empreendedorismo através do artesanato, então tudo isso, para nós que é mais valia nós vamos procurando e encontrando parceiros e vamos entrando em contato e desenvolvendo projetos em cooperação mas sempre a partir de um projeto local.</p>	<p>A participação é fundamental nesta perspectiva de que tem que ser os agentes locais a tomarem mão do seu próprio processo de desenvolvimento. Aliende assiste o processo de ajudar com os instrumentos com algumas capacidades, mas tem que nascer das próprias entidades que estão no local e das próprias pessoas a nível individual. Fazemos intervenções mais concentradas pelos níveis de participação ou nas reuniões ou nos foros, medimos, quando fazemos a exemplo projeto Seareiro que era um projeto de valorização do património e que foi para freguesia de Montoito a adesão das pessoas ao próprio projeto. Portanto, a adesão e o empenho das pessoas individuais e da sociedade, das cooperativas com e sem fins lucrativos, no desenho desse projeto, revela pra nós o índice de participação do território.</p>
TP2	<p>Aliende trabalha não só com pessoas que estejam interessadas na formação, como noutra tipo de atividade, como também empresas, e outras entidades. A estratégia utilizada: além de alguns ligações, e isso faz sempre os técnicos das várias entidades, isso quando estamos a falar de entidades. Quando estamos a falar de pessoas, também entramos em contato com as ditas entidades as quais somos parceiras, já temos algum relacionamento que também fazem a divulgação e promoção das atividades que estamos a fazer. E também fazemos o boca-a-boca. Lá em Montoito um cartaz sobre qualquer atividade, que estejamos a desenvolver espalhamos nos vários sítios da aldeia e as pessoas se mobilizam na aldeia e vão ter conosco. A própria associação tem plano de comunicação.</p>	<p>As vezes com um bocadinho mais de facilidades, outros mais difícil, depende do que nós já temos dentro da associação, e outros não temos, mas aquela rede de conhecimentos e contatos que nós temos com as entidades e os organismos, permite-nos a vezes concretizarmos os objetivos, através do angariar recursos que não temos e juntar aos nossos. As vezes é mais fácil, outras vezes não.</p>	<p>Pode e deve, como disse a pouco, nem sempre as pessoas participam demonstram interesse sim, mas tem que ser tipo assim, que criá-las, algumas, participam, vão tentar saber, mas eu estou a interpretar aqui a participação como estratégia de intervenção enquanto participação das atividades e projetos, que nós temos e ai a participação que nós conseguimos, a implementação desse projeto sim há. Há bastante pessoas participativas, mas há outras acomodadas. Elas pensam que a sua participação é inútil e não vai mudar em nada. E a outras que não são mais participativas, tem mais consciências, acreditam mais.</p>

Código	8. Quais as estratégias de intervenção considerada de maior relevo para o desenvolvimento local?	9. Quais as intervenções chave, com efeito inovador e impacto no tecido económico e social do território?	10. O que falta para promover estratégia de DL de base endógena?
CJ1	<p>Neste momento nós temos três, áreas que para nós são muito críticas: a formação, dos recursos humanos em que um dos aspectos é a formação profissional. Temos, a recuperação dos jovens que abandonam a escola. trabalhamos com o Instituto de Emprego, e com a Direção Regional de Educação. Fazemos essa recuperação e qualificação não formal, muitas vezes através de ciclos de debates, workshops, etc., recursos humanos para nós é fundamental. Um outro setor em que trabalhamos é no emprego. Quer na criação do emprego quer na sustentabilidade do emprego que existe. comunidades, são os três vetores em que a gente mais trabalha.</p>	<p>Temos alguma e algumas delas deram caso de estudo, digamos assim, por exemplo eu lembro foi uma coisa que funcionou muito bem, foi na altura, foi considerada muito interessante. Foi uma ação de curso de formação de comopotas de liceos Que inclusive foi premiada, a nível nacional portanto o processo foi 98, ou 99, foi dos primeiros projetos que começaram a parecer em parcerias, fomos nós, uma junta de freguesia, um lar de terceira idade, de uma série de entidades. Outros casos que interviemos que deram como resultado instrumentos concretos na áreas da formação, em alguns participou Laura e a Carmem, conseguiram dar como resultado instrumentos para apoiar o auto emprego, instrumentos que foram depois publicados estavam muito ajustados, ao tipo público. Portanto, foram instrumentos que nasceram precisamente do trabalho com as pessoas e isso deu depois os instrumentos revelados extremamente adequados, foram feitos e foram passados para outras associações e são usados noutros pontos do país.</p>	<p>Faltam duas coisas que a Aliende tem muita dificuldade: uma é recursos, por que a associação está muito dependente, digamos daquilo que, consegue contratualizar com o estado. E que há grandes problemas por que este contrato vem sobretudo dos dinheiros comunitários. O que implica dizer que não há dinheiro a tempo e a hora.</p>
TP2	<p>Não sei neste momento, o que temos em força na associação, é no âmbito da formação e também das estratégias de intervenção que temos com as pequenas empresas. Para criarem o micro empresas, apoiarem pequenas situações de investimento. Acho que de maior relevo seja as estratégias de intervenção para formação e pequenas empresas.</p>	<p>Não sei se tenho base para responder a esta questão. Mas penso que são os projetos empresa. Temos o caso da Laura no artesanato, da Carmo, da Conceição, mas temos por exemplo as pessoas da queijaria, das salsicharias, estas pessoas tiveram apoios da Aliende e são pessoas bastantes dinâmicas, conseguiram montar suas empresas e se auto gerir.</p>	<p>Falta talvez uma base segura, para que nós consigamos avançar. Por que por vezes os investimentos não são seguros, o financiamento da Aliende não é do Estado, mas também tem a ver com a crise, por que isto é um mundo a parte.</p>

Anexo 7: Características, habilidades e criatividades identificadas no estudo

Objetivos do estudo	Resultados da pesquisa	Conceitos	Autor
<p>Objetivo do estudo</p> <p>1. Analisar o papel e as características que os recursos endógenos (nomeadamente os recursos humanos) podem desempenhar na activação e fecundação desses talentos escondidos locais.</p> <p>2. Analisar, as estratégias de mobilização dos talentos escondidos, tendo em conta ser um elemento impulsor para o desenvolvimento das capacidades locais;</p> <p>3. Identificar as competências que adicionam valor à estratégia de mobilização de talento;</p> <p>4. Analisar os conceitos que as pessoas entrevistadas têm acerca de seus talentos e de que forma este influencia, no crescimento pessoal, social e profissional; analisar o impacto da formação para as capacidades endógenas (recursos</p>	<p>A metodologia proposta, conforme os seus objetivos conseguiu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificar que Aliende tem se revelado como forte mobilizadora de talentos escondidos, conforme relatos das entrevistas, esses talentos adquiridos parecem bem ativos e fecundos na comunidade. Ou seja há uma reprodução positiva dessas capacidades locais. - constatou-se que o plano de comunicação constituído pela Aliende como estratégia de divulgação de suas atividades com a comunidade, parece responder positivamente as necessidades de mudança da realidade local. Portanto o plano de comunicação é impulsor na descoberta de talentos locais escondidos. - constatou-se que as entrevistas envolvidas nas histórias de vida apresentaram dificuldades em definir os conceitos de suas artes e ofícios 	<p>Capacidade de alguém realizar alguma atividade ou ter alguma aptidão. As habilidades são inseparáveis da ação, mas exigem domínio de conhecimentos. Está associada ao saber-como-fazer. De acordo com Zabot, este saber-fazer engloba habilidades básicas, específicas e de gestão.</p> <p>2. Conhecimentos específicos para o bom desempenho da função de administrador, como o domínio das últimas tecnologias e a habilidade para fazer determinada tarefa que seja peculiar à empresa onde trabalha.</p> <p>3. Habilidades Sociais, que é um conjunto padronizado de procedimentos de intervenção bastante difundido na literatura para desenvolver habilidades sociais</p>	<p>1. FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.</p> <p>1. ZABOT, J. B. M. Silva, L. C. M. Gestão do Conhecimento – Aprendizagem e Conhecimento construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.</p> <p>2. George e Jones (2005),</p> <p>3. (e.g., Caballo, 1996; Del Prette & Del Prette, 1999)</p>

<p>humanos) identificar as potencialidades e limites do DL. características as características</p> <p>5. Identificar os principais resultados com relação ao</p> <p>Este estudo pretende, ainda contribuir para novos conceitos e novas posturas, tendo em conta a complexidade e amplitude da temática em estudo;</p>	<p>(talentos), entretanto são possuidoras de talentos e estes tem influenciado positivamente em suas vidas, pessoal, social e profissional.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reuniões -Fóruns -New letters -Cartazes -Plano de comunicação -Portanto enquadra-se no conceito de -Mintzberg (200:34). <p>b) Habilidades técnicas habilidades sociais Habilidades criativas</p> <p>c) Dificuldades de definir os conceitos conceitos de suas artes e ofícios.</p> <p>d) desenvolvimento de seus próprios empreendimentos</p>	
--	---	--

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

AEIDL, Envolver a população no desenvolvimento local, Cadernos LEADER. Burkey, Stan (1998) People first. A Guide to Self-reliant, Participatory Rural Development, London : Zed Books, 1993.

ALMEIDA, F., Os bons negócios da sustentabilidade, Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1994.

AMARO, Rogério Roque, As novas oportunidades do desenvolvimento local, in A Rede para o Desenvolvimento Local, 1993, pp. 15-22.

AMARO, Rogério Roque, «Desenvolvimento - um conceito ultrapassado ou em renovação? - da Teoria à prática e da prática à teoria», In Cadernos de Estudos Africanos, Lisboa, 2004.

AMARO. Rogério Roque, O Conceito de Desenvolvimento Local: no Quadro da Revisão do Coceito de desenvolvimento. RUDY, Van den Hoven et.al. Desenvolvimento e Acção Local, Edição Fim de Século, Lisboa, 2001, p. 156-166.

AMARO, R. Roque. Lógicas de espacialização da economia Portuguesa. SOCIOLOGIA - PROBLEMAS E PRÁTICAS Nº 10, 1991, pp. 161- 182

ANNETTE, Garrett, A Entrevista, seus princípios e métodos, Rio de Janeiro, Agir, 1998.

ÁVILA, Vicente Fideles D., Considerações sobre Gestão integral de educação e outros serviços básicos no Município, Revista Brasileira de administração da Educação, Porto Alegre, Associação Nacional de Profissionais de Administração da Educação, 2001.

BARDIN, Laurence, Análise de conteúdo. Lisboa, Edições 70, Ltda. 1977.

BOISIER, Sérgio, «Hay espaço para el desarrollo local en la globalización?», Revista de la CELPA, Santiago do Chile, n.86, pp.47-62.

BOURDIEU, Pierre, Razões Práticas: sobre teoria da ação, 5ª ed., trad. Mariza Correia, Campinas, Papirus, 2004.

CANÁRIO, Rui, Desenvolvimento Local e Educação não formal, in Educação e Ensino, ano 7, n.11., Novembro, Setúbal, Associação dos Movimentos do Distrito de Setúbal, 1995.

CARDOSO, Fernando Henrique, «Associate-Dependent Development: Theoretical and Practical Implications» in Alfred STEPHEN, Authoritarian Brazil., Yale University Press, New Haven, 1980, pp.142-176.

CARMO, Hermano, Desenvolvimento Comunitário, 2ª Ed. Lisboa, Universidade Aberta, 2007.

CARVALHO, Filomena Esteves de, “O Equilíbrio: Trabalho/Vida Pessoal”. In: Gestão de Talentos: 14 olhares sobre a Gestão de Pessoas”, Cascais, Pergaminho, 2001, pp.83-96

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários. 2ª. ed. São Paulo: McGraw do Brasil, 1981.

CHIAVENATO. Idalberto. Construção de talentos - Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 - 8ª Reimpressão.

CLINTON, B. Between Hope and History: Meeting America's Challenges for the 21st Century (1st ed.). New York/Toronto: Random House. Traduzido: Entre a esperança e História: Reunião da América Desafios para o século 21 (1ª ed.). New York / Toronto: Random House, 1996.

A Mobilização de talentos Escondidos com base do Desenvolvimento comunitário

COSTA, António Firmino, «A pesquisa de Terreno em Sociologia», in Metodologia das Ciências Sociais, Augusto Santos e José M. Pinto (Org), Porto, Afrontamento, 1990.

DALABRIDA, V. R., «Sustentabilidade e endogenização: novos paradigmas para o desenvolvimento regional», in: BECKER, D. F. e BANDEIRA, P. S. (org.). Determinantes e desafios contemporâneo, Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2000.

DEMO, Pedro, Metodologia da Pesquisa, Campinas, Autores Associados, 1987.

DEMO, Pedro, Princípio científico e educativo, São Paulo, Cortez, 1992.

DOLABELA, Fernando, Pedagogia Empreendedora - O Ensino do Empreendedorismo na Educação Básica, voltado para o Desenvolvimento Sustentável, São Paulo, Editora de Cultura, 2008.

DOWBOR, Ladislau, Gestão Social e Transformação da Sociedade. Portal Setor3. Disponível em: <http://www.setor3.com.br>. Acesso em: 21 Junho de 2008.

FAZENDA, Isabel, Empowerment e Participação, Uma Estratégia de Mudança, disponível em: <http://www.cpihts.com/PDF/EMPOWERMENT.pdf>. Acessado em 5 de janeiro de 2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda - Novo dicionário da Língua Portuguesa. Ed. Nova Fronteira - Rio de Janeiro, 1986.

FISCHER, Tânia, Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação, Salvador, Casa da Qualidade, 2002.

FURTADO, Celso, Teoria e política do desenvolvimento econômico, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1971.

FREIRE, Paulo, Pedagogia do Oprimido, São Paulo, Editora Paz e Terra, 2001.

A Mobilização de talentos Escondidos com base do Desenvolvimento comunitário

- FREIRE, Paulo, *Conscientização: teoria e prática da libertação; uma introdução ao pensamento de Paulo Freire*. São Paulo: Moraes, 1980.
- FRANCO, Augusto de, *Pobreza & Desenvolvimento Local*, Brasília, Arca Sociedade do Conhec, 2002.
- FRIEDMAN, John. *Empowerment, Uma política de desenvolvimento alternativo*, Oeiras, Celta Editora, 1996.
- GANHÃO, Mari João Ganhão, *O REENCONTRO DA TERRA E SUAS GENTES: Um Estudo De Caso Sobre A Associação De Desenvolvimento Local — ALIENDE*, Évora 2006.
- GESTÃO DE TALENTOS. *14 Olhares sobre Gestão de Pessoas*. Editora Pergaminho, Lda. Cascais -Portugal, ed. 2001.
- GIL, A.C., *Métodos e técnicas de pesquisa social*, São Paulo, Atlas, 1987.
- HAGUETTE, Tereza Maria Frota, *Metodologia qualitativa na Sociologia*, São Paulo, Editora Vozes, 1987.
- HOUAISS, A. e VILLAR, M. S., *Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa*, Rio de Janeiro, Objetiva, 2001.
- HENRIQUE, Maria Adosinda, *Globalização e integração diferenciadora dos espaços rurais», in A economia em curso. Espaços e realidade*, Porto, Edições Afrontamentos, 2002.
- HERMANO Carmo, *Actualidade do Desenvolvimento Comunitário como estratégia de intervenção social*, in *Actas da 1ª Conferência sobre Desenvolvimento Comunitário e Saúde Mental*, Lisboa, ISPA,2000.
- HERMANO, Carmo. *Desenvolvimento Comunitário*. 2 ed. Universidade Aberta. Lisboa (2008).

IDALBERTO, Chiavenato. Construção de talentos - Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 - 8ª reimpressão. ISBN 85-352-1113-6.

KRETZMANN, J. P; .MCKNIGHT, J. L.&, "Mapping community capacity". In M. Minkler (Ed.), Community organizing and community building for health, 2002.

KRETZMANN, John and MCNIGHT, John. "Mpping Commmunity Capacity". Evanston, IL: Center of Urban Affairs and Policy Research, Northwestern University, 1990.

MACEDO. Lino: Competências e habilidades: Elementos para reflexões pedagógicas. 1999. Disponível no site:
<http://www.cefetsp.br/edu/eso/competenciashabilidades.html>. Acessado em 7.09.2009.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B., O processo da estratégia, Porto Alegre, Book-man, 2000.

MORENO, Luis, Desenvolvimeto Local em meio Rural: caminho e caminhanes, tese de doutoramento, Lisboa, Faculdade de Letras de Lisboa, 2002.

MORTÁGUA, Camilo, Existem ou não práticas de desenvolvimento local no nosso país?, in A Rede para o Desenvolvimento Local, Novembro, 18-21, Edição Especial 1998.

MELLO, Guiomar Namó de, Social-democracia e educação: teses para discussão, São Paulo, Cortez/Autores Associados, 1990. (Polêmicas do Nosso Tempo, 35).

MELO. José Marques (Org.) Comunicação na América Latina: Desenvolvimento e Crise. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1989.

MILONE, Paulo César. Crescimento e desenvolvimento econômico: teorias e evidências empíricas. In: MONTORO FILHO, André Franco et alii. Manual de economia. São Paulo: Saraiva, 1998.

A Mobilização de talentos Escondidos com base do Desenvolvimento comunitário

NEUMANN, Lycia T.V. e NEUMANN, Rogério A. Repensando o investimento social: a importância do protagonismo comunitário, (2004:11).

NEUMANN, Lycia Tramujas V. e Rogério Arns, Neumann. Desenvolvimento comunitário baseado em talentos e recursos locais - ABCD - São Paulo: Global ; IDIS - Instituto para o Desenvolvimento de Investimento social, 2004.

OLIVEIRA, E Silva. A Integração do desenvolvimento Comunitário no Quadro de um Programa de Desenvolvimento Cumunitário. Horta, 1964: 6-7.

ORNELAS, J. H. (2000). A Formação Necessária para uma Intervenção Comunitária Consistente. In J. Ornelas, & Susana Maria (Eds.), Desenvolvimento Comunitário e Saúde Mental – Actas da 1.ª Conferência (pp. 1-13). Lisboa: ISPA.

PECQUEUR, Bernard, «Do espaço funcional ao espaço-território», tese de doutoramento, Universidade de ciências Sociais de Genebra, 1987.

PERKINS, D.D.; Zimmerman, M. A., Empowerment Theory, research, and applications. Na Introductions to a special issue», in American Journal of Community Psychology, N.23, 1995, pp. 569-179.

TORO, J. B. WERNECK, N. M. D. **Mobilização social: um modo de construir a democracia e a participação.** Brasília: UNICEF, 1997:12.

TORO, J. B; WERNECK, N. M. D. **Mobilização Social: um modo de construir a democracia e a participação.** Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 1997.

TRAMUJAS, Lycia Vasconcelos Neumann & Rogério, Arns NEUMANN, Desenvolvimento Comunitário: Baseado em Talentos e Recursos Locais, São Paulo, Global, 2004.

A Mobilização de talentos Escondidos com base do Desenvolvimento comunitário

TRIVINOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1990.

REIS, José, Interior, desenvolvimento e território. In J. M. Pinto & A. Dornelas, Perspectivas de Desenvolvimento do Interior. Lisboa: Imprensa Nacional, 1998, pp.77-86.

ROCA, Maria de Nazaré Oliveira, Actores e políticas de Desenvolvimento Local: o caso do Vale do Lime. Comunicação apresentada no 1ª Congresso de Estudos Rurais, Vila Real, 16 e 18 de Setembro, 2001.

ROSA, S. L. C.. Diretrizes e Princípios em desenvolvimento territorial. In: TURNES, V. et. al.. Projeto Meu Lugar : transformar regiões administrativas em territórios de desenvolvimento. Florianópolis: Cidade Futura, 2004. pp.25-72.

SANTOS. Theotónio dos. The Structure of Dependence.Hestending horizont, Boston, 2002.

SILVEIRA, Caio Márcio. MIRADAS, MÉTODOS, REDES - O ESENVOLVIMENTO LOCAL EM CURSO. http://www.iets.org.br/article.php3?id_article=477. Site acessado em 17.04.09.

SO, Alvin Y., Social Change and Development, Modernisation, Dependence and World Sistem Theories, Sage, Califórnia, 1990.

STOHR, Walter B, «Developmente from below: the botton-up and periphery», 1981.

PINTO, Carla, “Empowerment, uma Prática de Serviço Social”, 1988, in BARATA, O (coord), Política Social – Lisboa: ISCSP

PINTO, José Madureira, Estruturas Sociais e práticas simbólico-ideológicas no campo, Porto, Edições Afrontamento, 1985.

POIRIER, Jean; Valladom, Simone Clapier, Histórias de vida - Teoria Prática, Oeiras,

A Mobilização de talentos Escondidos com base do Desenvolvimento comunitário

Celta Editora, 1995.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT Campenhoudt, Manual de Investigação em Ciências Sociais, Lisboa, Trajectos, Gradiva, 1998.

VASCONCELOS, Marco Antonio; GARCIA, Manuel Enriquez. Fundamentos de economia. São Paulo: Saraiva, 1998.

VALA. Jorge, A análise de Conteúdo in metodologia das Ciências Sociais, Augusto Santos Silva e José H. Pinto (Org.), Porto: Editora Afrontamento, 1989.

WALLERSTEIN, N., Powerlessness, empowerment, and health: implications for health promotion programs. American Journal of Health Promotion, 6:198, 1992.