

A ESPIRAL INACABADA PARA TODO O SEMPRE, OU UM EXERCÍCIO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Tito Miguel Pereira

Estudante Lic. Planeamento Regional e Urbano Universidade de Aveiro

Prólogo

A falta de adequadas políticas de desenvolvimento económico e social tem a sua tradução nos desequilíbrios e na desorganização do território, no crescimento espontâneo e casuístico, sem gestão planeada da transformação territorial.

A falta de tradição e de cultura urbanas são, entre nós, as questões mais problemáticas do ordenamento urbano. O urbanismo caótico, especulativo que tem predominado entre nós tende a acentuar esses fenómenos em vez de os corrigir. Os ritmos de urbanização, a tradicional falta de uma cultura urbana e de instrumentos eficazes de ordenamento (planeamento e gestão) explicam o sucedido. Só que não se pode hoje continuar indiferente a situações que persistem e a erros que se acumulam.

Tradicionalmente, a cidade foi sinónimo de vida comunitária, de liberdade, de inovação, de bem estar social, cultural e material. Urbanidade e cidadania estão histórica e etimologicamente ligados à cidade ... [que] polariza a inovação, a criatividade, a cultura, o progresso social e a democracia.

Com a globalização e os fenómenos ditos pós-modernos, acentua-se a fragmentação espacial e social da cidade. Actualmente, um dos maiores desafios é o de tornar habitáveis, humanas, seguras e funcionais, atractivas e competitivas as cidades.

Assim é importante:

- Recriar os espaços e as condições da cidadania, do encontro e debate dos projectos da vida colectiva e de participação no governo das cidades
- Criação de emprego, designadamente em novas áreas e sectores dos serviços urbanos de apoio social às comunidades
- Garantir a sustentabilidade e a qualidade ambiental das áreas e actividades urbanas
- Promover o adequado equilíbrio das complementaridades urbano-rurais
- Promover a articulação e integração das políticas e intervenções públicas que incidem sobre as cidades

A gestão das cidades não é, mais, um domínio exclusivo dos órgãos autárquicos e da administração pública. As opções estratégicas, a concepção e implementação das políticas urbanas têm de ser partilhadas e contratualizadas, aos diversos níveis, com as organizações da sociedade civil, os actores urbanos e os cidadãos.

Esta é uma nova forma de encarar o governo e a gestão das cidades. Condição para uma cidade mais justa e eficiente. Uma condição incontornável da cidadania. O território tem de ser profundamente repensado, encarado com uma nova **filosofia**, ou seja: passar de modelos pré-estabelecidos e de controlos administrativos a uma gestão processual e partilhada com os agentes do desenvolvimento (Ferreira 1999).

É neste quadro que se insere o trabalho que agora se apresenta. A sua elaboração teve como base a resposta ao desafio colocado no âmbito da disciplina de Planeamento Regional do curso de licenciatura de Planeamento Regional e Urbano, na Universidade de Aveiro. Sinteticamente trata-se de um exercício 'académico' onde se defende um processo de

desenvolvimento através da elaboração *imaginária* de um Plano Estratégico, no caso aplicado de uma forma leve às realidades do Concelho de Estarreja, ou seja, uma elaboração *imaginária* de um Plano Estratégico para Estarreja!

Deve-se salientar que este trabalho contou com a orientação do Dr. Carlos Rodrigues e com a colaboração de Márcia Figueira, de Sílvia Cabrita e de Verónica Mendonça.

A. Introdução

Actualmente, de um modo geral, é muito comum a ideia de que se vive num tempo atónito e que a complexidade é uma característica da situação do tempo presente, um tempo de transição que deixa perplexos os espíritos mais atentos e os faz reflectir sobre os aspectos da sociedade em que se vive e sobre o impacto das vibrações a que se é sujeito por via de uma (nova) ordem emergente, onde todos são protagonistas e produtos dessa nova ordem, e testemunhas das transformações que se vão produzindo. Está-se perplexo! Perde-se a confiança! Instala-se uma sensação estranha na vida individual e colectiva!

Daí a ideia partilhada de que se está numa fase de transição. Daí surge a urgência da necessidade de dar resposta a problemas e a questões que se colocam: vive-se uma reestruturação económica a nível mundial; reclamam-se novas formas de inter-relacionamento entre sujeitos individuais e colectivos, reclamam-se novas formas de participação na vida democrática e impõe-se a necessidade de criar e implementar novos processos para dar sentido (partilhado) ávida das comunidades.

As comunidades! Em 1990, Walter Stöhr confirma (o que já se vinha sabendo): que muitas comunidades se encontram doentes, e que tal facto teve uma origem internacional devida à reestruturação económica mundial, cujo sintoma fundamental é a fraca capacidade dessas comunidades em enfrentarem os desafios dessa reestruturação. O vírus actuou através da atribuição de um papel monocêntrico a processos de desenvolvimento tradicionais orientados pelos mercados de grande escala, pelas grandes organizações ou de iniciativa governamental.

Mas já em 1986 Phillip Cooke punha o dedo na ferida e questionava:

'While people's lives continue to be mainly circumscribed by the localities in which they live and work, can they exert an influence on the fate of those places given that so much their destiny is increasingly controlled by global political and economic forces?'(Cooke, 1986)

A resposta de vários espíritos atentos a esta questão é que de facto poderão exercer tal influência e que deverão mesmo tomar as rédeas do destino das suas comunidades. O processo pelo qual o poderão/deverão conseguir constitui o tema central do presente trabalho.

A. 1 Objectivos

Tal corno foi referido, o presente trabalho gira em torno de um processo pelo qual as comunidades poderão constituir uma base viável para uma mobilização social que lhes permita Exercer as devidas influências sobre as forças exteriores que moldam os seus destinos.

Neste contexto apresentam-se como grandes objectivos: (i) a familiarização com um corpo teórico que sustenta um processo de desenvolvimento no âmbito de um Planeamento Estratégico para (ii) uma aproximação à

elaboração de um Plano Estratégico, ao nível: (a) do processo, (b) da identificação das grandes questões, (e) da determinação de linhas orientadoras, (d) do desenho de propostas e (e) da resolução de problemas.

Um objectivo mais prático é a 'simulação' da elaboração de um Plano Estratégico para o Concelho de Estarreja como aproximação à elaboração de um plano do género.

A. 2 Metodologia

Na prossecução dos objectivos propostos foi delineada uma metodologia geral de trabalho 'simples' atendendo aos objectivos referidos, representada esquematicamente na Figura 1. No essencial pretendeu-se a adopção de uma metodologia com etapas de trabalho bem definidas, mas não estanques, e que se organizou em três grandes etapas, a saber: (1) Planeamento Estratégico - enquadramento teórico, (2) simulação do Plano Estratégico de Estarreja, e uma (3) etapa final.

A primeira etapa é dedicada ao enquadramento teórico do Planeamento Estratégico, nomeadamente daquele a que se alude ao longo do trabalho, quanto aos objectivos e às metodologias e processos descritos por vários autores e que constituiu o quadro de referência que esteve presente ao longo da elaboração do PE Estarreja.



Seguiu-se a etapa da elaboração do PE propriamente dito, cujas metodologias e processos adaptados são descritos no capítulo correspondente.

A etapa terceira e final é aquela onde se reafirma o papel das estratégias e das propostas delineadas, e onde se reproduzem as notas finais sobre o Planeamento Estratégico e sobre o trabalho realizado

B. O Planeamento Estratégico

A actividade do Planeamento em Portugal é relativamente a muitos países muito recente e de alguma forma ainda incipiente. Concretamente, o Planeamento e o Ordenamento do Território

começaram a implantar-se de forma mais vincada nos anos '80, e só nos anos '90 a elaboração de planos de ordenamento se tornou prática mais generalizada e com isso a difusão de um determinado tipo de plano e de uma forma de 'fazer' planos, na qual não se englobam os planos estratégicos enquanto instrumentos de concretização de Planeamento Estratégico. Entre várias, é importante para o entendimento das ideias que se sequem, sobretudo vincar duas diferenças principais. Desde logo o carácter regulamentar dos planos 'tradicionais' de ordenamento traduzido nas suas peças finais: o regulamento e a planta de ordenamento não está presente nos planos estratégicos. Estes não são vinculativos, isto é, não se transformam em objectos legais de cumprimento obrigatório, antes a sua aplicação parte da vontade deliberada dos cidadãos em se organizarem para dar seguimento às ideias e propostas que eles próprios ajudaram a delinear e nas quais acreditam. A segunda é que o plano estratégico não se centra propriamente nas temáticas do assento urbano,

d:) espaço físico da cidade, da *urbs*, mas na *civitas*, no conjunto dos cidadãos, na comunidade, isto é, no processo e nas estratégias do seu desenvolvimento. Não é que o plano estratégico não se preocupe com o território, mas que este é inserido no quadro de um processo de desenvolvimento onde importa extenuar os seus estrangulamentos e catapultar as suas oportunidades e atender à sua qualificação.

B.1 O Processo

O processo que se refere ao longo do presente trabalho insere-se numa nova atitude face @B questões de desenvolvimento das comunidades. O desenvolvimento tem sido visto como um elemento exterior que é introduzido, seja pelo Estado, por Investidores Externos ou outros, nas comunidades, tidas como meros receptáculos passivos das decisões tornadas alheias. No entanto as políticas baseadas neste entendimento, conseguiram fazer pouco ou mesmo nada no estímulo em três domínios fundamentais: (i) da aprendizagem, (ii) da inovação, e (iii) do autodesenvolvimento (Morgan and Henderson, 1999).

Tais políticas, incidindo em iniciativas do lado da oferta, sobretudo assente em esquemas de infra-estruturas (não que não fossem importantes!) não foram capazes de responder aos problemas do lado da procura, isto é, às verdadeiras necessidades das comunidades, nem de ultrapassar a inércia institucional. Em contraponto foram surgindo novas percepções das questões de desenvolvimento, e já em 1958 Hirschman introduz o seguinte argumento:

... development depends not so much on finding optimal combinations for given resources and factors of production as on calling forth and enlisting for

development purposes resources and abilities that are hidden, scattered, or badly utilised" (Hirschman, 1958, ver Morgan and Henderson, 1 999)

que direcciona a atenção para as dinâmicas essenciais e para os aspectos estratégicos do processo de desenvolvimento, no qual os factores convencionais são reduzidos a um só factor escasso, nomeadamente a deficiência de organização, como se confirma pela sua afirmação:

.... the more basic scarcity is the deficiency in organisation. The fundamental problem of development consists in generating and energising human action in a certain direction.'(Hirschman, 1958, ver Morgan and Henderson, 1999)

A questão deixa assim de se centrar na provisão de capital e de trabalho para se centrar em torno do processo que permitirá gerar a acção conjunta rumo a soluções comuns. Vários autores de várias disciplinas 'identificam' então um novo conceito: o conceito de capital social. 'À semelhança das noções de capital físico e capital humano - instrumentos e formação que melhoram a produtividade individual - o capital social refere-se às questões da organização social, tais como redes, normas e confiança para a colaborarão e cooperação para alcançar benefícios mútuos' e 'aumenta os benefícios do investimento em capital físico e humano' (Putnam, 1993). O capital social surge assim como um novo factor de produção cumulativo que 'torna possível o alcance de certos objectivos que de outro modo não seriam alcançados' (James Coleman, ver Putnam, 1993).

.... communities did not become civic simply because they were rich. The historical record strongly suggests precisely the opposite: they have become rich because they were civic. The social capital embodied in norms

and networks of civic engagement seems to be a precondition for economic development, as well as for effective government.'(Putnam, 1993)

É no contexto agora descrito que se apoia o novo entendimento do desenvolvimento, o qual depende da 'capacidade de fomentar o capital social, isto é, de construir uma infra-estrutura relacionar para a acção colectiva que requer confiança, voz, reciprocidade e a disposição para colaborar para alcançar benefícios mútuos' cujos 'pontos chave da nova atitude são a qualidade da rede institucional que promove o fluxo de informação e a criação de conhecimento, a capacidade de acção colectiva, o potencial para a aprendizagem interactiva e a eficácia dos *mecanismos de voz*' (Morgan and Henderson, 1999).

Os tais *mecanismos de voz* dizem respeito a qualquer tentativa de alterar, mudar, modificar, em vez de escapar de um estado censurável dos assuntos, uma *arte* em constante evolução rumo a novas direcções, através:

- da discussão - processo em que as partes reinterpretem elas próprias a sua relação recíproca elaborando um entendimento comum;
- da conversação - da definição de quem fala para quem e sobre o quê; e
- do falar em confiança - factores significantes e que podem resultar mais facilmente quando geograficamente próximas.

O processo de desenvolvimento é assim "devolvido" às comunidades e autarquias locais através da definição de estratégias e incremento da confiança em cooperação activa entre todos os agentes locais, públicos e privados. Para tal, segundo J. Amdam, é necessário conseguir ter acesso ao conhecimento e capacidade de aprendizagem

'by trying and doing" e assim inculcando confiança, e é fundamental:

- encorajar iniciativas e a 'entre-ajuda' locais,
- encontrar soluções que respondam às necessidades mais frequentes, • fortalecer o processo e as instituições democráticas locais,

e aumentar o apoio público ao planeamento e local e ao desenvolvimento de estratégias, • mobilizar os participantes e os "entusiastas" e,

- estimular os processos de aprendizagem e de construção de confiança (Amdam 1999).

Sem autoconfiança torna-se difícil desenvolver e implementar estratégias que se apoiem na identidade, nas qualidades sociais e culturais, bem como nos recursos e indústrias locais:

'Self-confidence means that the community has trust its own possibilities, its inhabitants, its resources, its knowledge and its social system.'(Amdam 1999)

A autoconfiança e o autodesenvolvimento, segundo o mesmo autor, são baseados em dois grandes princípios: (i) solidariedade concêntrica e (ii) participação e cooperação activas. A solidariedade concêntrica refere-se à cooperação entre *vizinhos* que permitirá o fortalecimento de ambos os cooperantes e abrindo novas possibilidades de acção e de êxito. A participação e cooperação activas refere-se a um processo inclusivo no qual todos os habitantes de uma comunidade e sociedade devem participar; ninguém deve ser excluído, e todos são responsáveis pelo bem-estar da comunidade! Só assim será possível fortalecer a comunidade local como sociedade cultural, social e económica e construir a confiança e *lealdade* à comunidade e às instituições locais. A participação activa conduzirá a um processo comum de aprendizagem, identificando os estrangulamentos, desenvolvendo e implementando

medidas que anulem os estrangulamentos, os convertam em oportunidades e aproveitando as potencialidades. Amdam defende que esse processo deve assentar no acordo comum entre participantes em igualdade de circunstâncias e que todos os membros da comunidade devem ter direitos e responsabilidades iguais, em que os 'agentes são considerados pela sua competência na rede inter-relacional e não pelo seu estatuto hierárquico ou poder no mercado' (Morgan and Henderson, 1999).

Este é um processo de planeamento contínuo e por tempo indeterminado. Os grandes objectivos deste processo de planeamento são a formulação de metas de longo prazo (estratégias) para a gestão através da coordenação de funções e do controlo das prioridades da utilização dos recursos escassos para alcançar essas mesmas metas (Amdam 1999). A verdadeira participação num processo do género vai mais além do que as tradicionais reuniões de representação 1 informação 1 divulgação e implica a contribuição activa dos agentes locais: políticos, elementos das empresas, organizações e instituições, associações e indivíduos numa análise e num processo comuns (desenvolvimento, implementação e gestão das estratégias) com a finalidade de estabelecer e lutar para alcançar os objectivos comuns sobre a sociedade local que desejam obter no longo prazo.

Uma estratégia ideal de participação necessita que todos os participantes no processo de mudança tenham desenvolvido os mesmos interesses de base, ou seja, uma visão comum (Friedmann 1987, ver Amdam 1999) ou ainda uma visão partilhada! Este é uma caminho que pressupõe que todos os envolvidos para alcançar as metas traçadas comungam das mesmas visões, valores, interesses e objectivos (Amdam 1986, ver Amdam 1999). Mas esta é uma suposição que se encontra fora da

realidade numa sociedade complexa como a actual. Há que compreender que os conflitos e a resolução de conflitos são parte da actividade normal do planeamento, e de que nem todos os conflitos são resolúveis. Segundo Amdam, os conflitos são mesmo necessários para a prosperidade e o desenvolvimento, para encorajar iniciativas e mudanças de paradigma. A identificação dessas situações constitui outro objectivo do planeamento estratégico local.

A aprendizagem e mobilização social deve então concentrar-se nos factos e nos interesses:

- “*Em que é que estamos de acordo?*”
 - “*Em que pontos estamos em desacordo?*”
 - “*O que poderá ser feito para introduzir novas factos, se os actuais não são claros?*”
 - “*Que compromissos se podem alcançar na presença de interesses conflituosos?*” (Sager 1993, ver Amdam 1999)
- o que significa que este é um planeamento que implica um processo comunicativo entre os participantes: uma estratégia de *negociação comunicativa*. Deste modo, ao longo do tempo, os participantes aprendem a confiar uns nos outros e compreendem quais os assuntos que não estão a ser bem tratados e aqueles nos quais os factores de cooperação poderão ser mais facilmente introduzidos. A cooperação permite mais tarde que o processo de negociação passe a simples discussão 1 debate e as mudanças serão mais fáceis de introduzir e de implementar. É pois importante o surgimento de mais do que um estágio ou ciclo, uma espécie de avalanche: começar com pequenas questões onde à partida a probabilidade de sucesso seja grande e

progressivamente introduzir questões de dificuldade incremental à medida que a confiança e o entendimento entre os agentes vai aumentando (Amdam 1 999).

B.2 Metodologia Genérica

Em sùmula, o planeamento estratégico é entendido como um meio de (i) construção da Base Social de suporte aos processos de desenvolvimento, (ii) de fazer amigos (entre associações, sindicatos, organizações governamentais, instituições, equipas de planeamento), (iii) de construir consensos, (iv) de construção de plataformas de entendimento (institucionalização de meios para servir as pessoas),

(v) de assegurar uma participação alargada, para a promoção de iniciativas de carácter pedagógico e para exercer o poder conferido pela detenção do conhecimento (conhecimento sustentado e sólido).

Segundo o corpo teórico referenciado acima, a metodologia genérica de tal processo baseia-se num conjunto de conceitos operativos que de certa forma marcam também etapas do processo:

- Plano como processo • Estratégia
- Prospectiva
- Actores e agentes
- Avaliação de tendências
- Pontos fortes e pontos fracos
- Comunicação
- Mobilização
- Participação e
- Modelo de intervenção. (Albrecht)

Voltando a Amdam, os diferentes estádios, ciclos e até mesmo a *avalanche* referida à pouco transformam-se numa espiral metodológica representada na Figura 2.

Conseguindo juntar os actores e agentes, prossegue-se no sentido do conhecimento conjunto das realidades locais para uma posterior compreensão dessas mesmas realidades, avaliando as tendências, identificando pontos fortes e pontos fracos em direcção à construção de uma visão partilhada, a consequente definição e implementação de estratégias centrada num primeiro momento num número restrito de acções

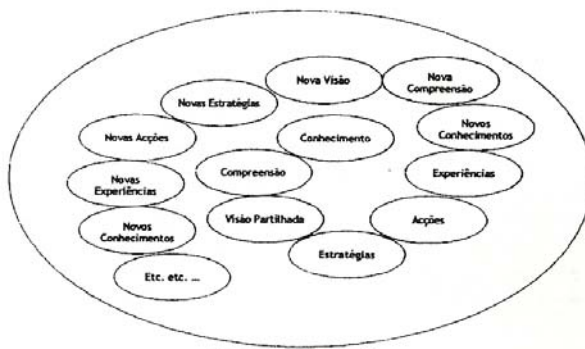


Figura 2 - Metodologia Genérica
(adaptado de Amâncio 1999)

Acções essas que, como se referiu anteriormente seriam delineadas e baseadas em torno de assuntos onde mais provavelmente se obteria êxito, acções pequenas de baixo custo e que repetidas funcionariam como um exemplo de boas práticas da colaboração, cooperação e da acção conjunta, e de disseminação de confiança entre os actores e agentes, induzindo a aprendizagem colectiva. Assim da experiência da implementação dessas acções e num processo contínuo de avaliação e monitorização constantes obtinham-se novos conhecimentos conjuntos que levariam a uma nova

compreensão, com a construção de uma nova visão partilhada, a delimitação de novas estratégias, o desenho de novas acções, advindo novas expediências e assim sucessivamente, numa espiral de desenvolvimento incremental e progressivamente mais ambicioso em qualidade e quantidade dos projectos envolvidos e da rede internacional para a acção colectiva resultando na institucionalização de rotinas, mecanismos e estruturas que valorizam o emergir de novas e mais poderosas conversações sobre as soluções para os problemas comuns como prelúdio para formas robustas e sofisticadas de voz.

C. Plano Estratégico de Estarreja

C.1 Objectivos

A elaboração do Plano Estratégico de Estarreja tem como grandes objectivos a (i) definição de uma estratégia de desenvolvimento sócio-económico para o concelho, que responda às necessidades e aspirações comuns da população através da construção de uma visão global assente em factores identitários, e (ii) a consolidação de relações de confiança e do capital social local e a institucionalização de uma infraestrutura inter-relacional de rotinas, mecanismos e estruturas comunicativas entre os agentes para a reconsideração constante das prioridades, para o fomento de novas interacções entre as organizações locais e para meios de decisão cada vez mais inclusivos. Deste modo, pretende-se com a elaboração deste plano não apenas a definição de uma mera estratégia de desenvolvimento datada e estanque mas contribuir para a implementação de um processo activo e contínuo de construção do futuro da comunidade baseado na união de todos os agentes e actores em tomo de propósitos

comuns, ou seja, gerar um processo com efeito *bola de neve* no qual os agentes e actores locais vão eles próprios tomando conta do destino do concelho gerindo as suas próprias oportunidades, eventualidades, mudanças e contingências, contrariando bloqueamentos e fragilidades e tirando partido das potencialidades face a cenários desejáveis de chegada por eles mesmos traçados.

C.2 Metodologia do Plano

Tal desiderato é possível de alcançar, segundo o quadro teórico atrás referido, através da implementação de mecanismos inclusivos, comunicativos e participativos. A metodologia adoptada representada na Figura 3 assenta precisamente no relevo desses elementos. Assenta no princípio da devolução das rédeas do destino das comunidades aos seus cidadãos: não se pretendia que a equipa chegasse e ditasse a seu belo prazer, antes que esta funcionasse como 'engrenagem' mobilizadora para a implementação de um plano como veículo não só para a definição de uma estratégia de desenvolvimento sócio-económico mas também para proporcionar um quadro de decisões que inspirem maior confiança nos actores e agentes locais e para o estabelecimento incremental de uma cultura de planeamento estratégico. No essencial foi delineada uma metodologia que concede aos agentes e actores locais o papel principal. Numa etapa preliminar este processo desenvolveu-se em torno do 'conhecimento' das realidades locais através de (i) trabalho de gabinete: pesquisa de dados e contacto com documentos 'técnicos' sobre Estarreja; (ii) visitas; (iii) inquéritos ao tecido empresarial e questionários sobre as infra- estruturas de suporte; e através do primeiro momento de participação dos agentes e actores

corri a realização de (iv) reuniões com o Executivo Camarário, a Comissão de Acompanhamento da Assembleia Municipal, as Juntas de Freguesia, as forças políticas locais, os serviços técnicos do município, as escolas, e várias outras reuniões chamando 516 elementos envolvendo diferentes participantes de proveniências variadas (associações culturais, desportivas, comerciais, industriais e outras organizações presentes).

Esta etapa mostra-se particularmente importante uma vez que se constitui como o ponto de partida de todo o processo: é necessário cativar os participantes para todas as etapas. Nesta fase dá-se uma inter-relação tridireccional:

- Participantes-equipa: conhecimento das realidades locais a partir das diferentes perspectivas e visões dos diferentes participantes;
- Equipa-participantes: sensibilizar os agentes para as vantagens das redes de cooperação e da viabilidade da acção conjunta;
- Participantes-participantes: travarem conhecimento das diferentes realidades sectoriais e/ou identificarem problemas comuns.

A partir deste exercício de auscultação e dos dados daí resultantes passa-se para a fase de 'compreensão' dos problemas e oportunidades do concelho e da diversidade e complexidade das questões essenciais ao seu desenvolvimento.

Destas etapas resultou um documento onde se reinterpreta tecnicamente os contributos expressos nas fases anteriores, e que fornece já elementos de base ou de partida para a discussão sobre o futuro da comunidade. A distribuição deste documento é um factor decisivo para retribuir à comunidade o

conhecimento coligido até aqui: não pela distribuição em si mas pela disseminação da realidade do concelho, dos seus pontos fortes e dos seus pontos fracos. Realizam-se então sessões alargadas para a apresentação do documento e para a difusão do seu conteúdo, estabelecendo já painéis de discussão prospectivos, ou seja, não meramente descritivos das realidades mas identificando prioridades e apontando possíveis projectos e meios de acção, entendendo estas como sessões premonitórias para a concretização futura de um *fórum* concelhio.

Deste confronto interactivo chega-se assim ao reconhecimento comum do que são as 'grandes questões' que se colocam ao desenvolvimento do concelho de Estarreja e que permitem partir para a construção de uma 'visão partilhada' socialmente referenciada sobre o cenário futuro que se pretende alcançar.

É chegado então o momento de reflectir sobre a forma adequada de ultrapassar as dificuldades e potenciar os aspectos positivos, por outras palavras é indispensável a avaliação das tendências e das dinâmicas actuais para a adopção de 'estratégias' que contrariem as negativas e favoreçam as positivas e ainda que introduzam dinâmicas alternativas, ou seja, um conjunto coerente de orientações que assegurem de forma operativa a realização dos fins e dos objectivos definidos.

definidos.

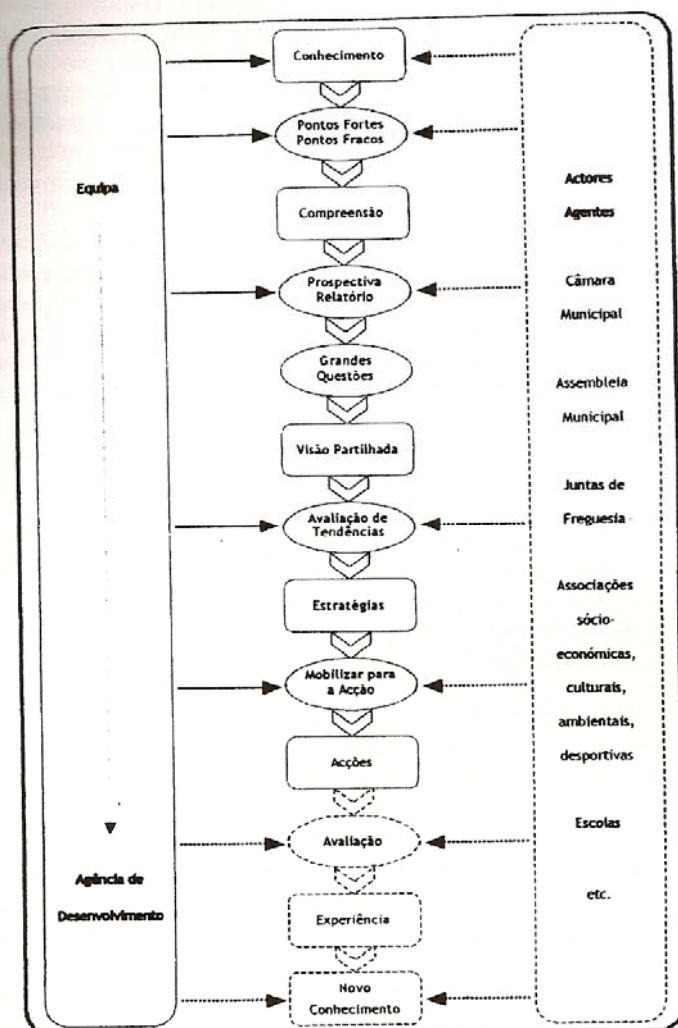


Figura 3 - Metodologia do Plano

[]a definição da estratégias é necessário 'mobilizar para a acção', sobretudo para a definição de 'acções' conjuntas baseada em relações de confiança forjadas ao longo de todo o processo: acções de parceria e colaboração para obviar a problemas e/ou alcançar benefícios comuns. O primeiro ciclo metodológico (da espiral de Amdam) engloba ainda a 'avaliação' conjunta das acções realizadas, que através da “expedência” resultam em “novos conhecimentos”, tendo início um segundo ciclo onde a comunidade deverá já evidenciar alguma capacidade de retomar o processo e de reinventar constantemente o seu próprio futuro.

[impor-ta neste ponto referir que o presente trabalho é uma aproximação à elaboração do Plano Estratégico, e o que se apresenta é *uma simulação*, uma realização imaginária, virtual. Assim a metodologia descrita é aquela que seria seguida numa elaboração real do plano. Os passos metodológicos efectivamente aqui seguidos distinguem-se, dos que seriam aplicados numa elaboração real, na Figura 3 onde se aplicam diferentes formatos: traço cheio - passos metodológicos efectivamente seguidos no trabalho; traço cheio + tracejado - quadro metodológico completo para a elaboração real do plano. Neste sentido, e somente para efeitos do presente trabalho, a participação 1 contributos dos elementos da comunidade foram *substituídos* por algum conhecimento prévio 1 tácito e por alguma pesquisas bibliográficas.]

C.3 Diagnóstico sócio-económico

O concelho de Estarreja localiza-se na zona centro do país mais concretamente na zona do Baixo Vouga Lagunar sendo um dos concelhos envolventes da Ria de Aveiro. Tem como vizinhos os municípios de Ovar, Oliveira de Azeméis, Albergaria a Velha, Aveiro e Murtosa numa região que tem assumido algum dinamismo nos últimos anos e que é servida pelas principais vias de comunicação do país: a Linha do Norte e a Auto-Estrada A1 e ainda pela EN109 um importante eixo de ligação regional.

População

Em termos populacionais, Estarreja apresenta pequenas oscilações mas no essencial assiste-se a uma certa estabilização em torno dos 27 000 habitantes (Quadro 1), não se verificando aqui grandes dinâmicas. Prevê-se é uma alteração da estrutura da população que acompanha a tendência geral onde o peso da população jovem é cada vez menor em favor de um aumento do peso da população idosa, ainda que o índice de dependência total permaneça à volta dos 46-47%.

Estarreja	1991	1995	2000	2005	2010	2015	2020
População	26 742	27 264	27 766	27 609	27 356	26 993	26 604
Índice de Dependência	48,0	48,0	47,1	45,5	45,8	45,8	47,2
Índice de Juventude	29,2	26,2	23,4	21,5	20,7	19,5	18,4
Índice de Velhice	19,4	21,8	23,7	24,0	25,1	26,3	28,8

Quadro 1 - Estimativas da População e Índices de Dependência, Juventude e de Velhice

Fonte: Plano Estratégico [Real] de Estarreja

Estarreja / Freguesias	1981	1991	2000
Avanca	6 114	6 426	6 650
Beduido	6 976	6 731	7 074
Canelas	1 499	1 498	1 562
Ferrelás	1 535	1 580	1 625
Pardilhó	3 890	4 234	4 510
Salreu	4 213	4 157	4 165
Velros	2 034	2 116	2 180
Total	26 261	26 742	27 766

Quadro 2 - Estimativas da População por Freguesia

Fonte: Plano Estratégico [Real] de Estarreja

Quadro 1 - Estimativas da População e índices de Dependência, Juventude e de Velhice

Fonte: Plano Estratégico [Real] de Estarreja

Quadro 2 - Estimativas da População por Freguesia

Fonte: Plano Estratégico [Real] de Estarreja

A distribuição da população pelo concelho (Quadro 2) dá-se de uma forma desigual como se verifica pelos valores dos quantitativos populacionais por freguesia. Das sete freguesias, que de um modo geral identificam os principais aglomerados do concelho, cerca de 50% da população concentra-se em Beduído (sede de concelho) e Avanca, as restantes distribuem-se pelos dois aglomerados de dimensão intermédia Pardilhó e Salreu e pelos aglomerados mais reduzidos: Veiros, Canelas e Fermelã.

Dinâmica empresarial

Dos sectores de actividade o secundário é aquele que mais se evidencia no concelho. A indústria em Estarreja é a principal fonte de emprego, concentrada sobretudo a Norte e localizada numa área que se denomina por Quinta da Indústria. O tecido empresarial é sobretudo caracterizado pelo predomínio das pequenas (61,68%) e médias (32,71%) empresas (Quadro 3). Os sectores que contribuem para tal são os respeitantes a indústrias alimentares e de bebidas (27,10%) e à fabricação de produtos metálicos (excepto máquinas e equipamento) (25,23%), seguindo-se as indústrias da madeira e da cortiça (1 1,21 %).

Dimensão	N.º	%
≤9 Trabalhadores	66	61,68
10 e ≤99 Trabalhadores	35	32,71
100 e ≤499 Trabalhadores	6	5,61
≥500 Trabalhadores	0	0,00
Total	107	100,00

Quadro 3 - Dimensão das Empresas do Concelho

Fonte: Cálculo sobre dados do Plano Estratégico [Real] de Estarreja

Quadro 3 - Dimensão das Empresas do Concelho

Fonte. Cálculo sobre dados do Plano Estratégico [Real] de Estarreja

Apesar destes dados, o que se verifica na realidade é uma espécie de mono-industrialização em torno indústria química, havendo neste sector uma fraca interligação com as restantes empresas do concelho funcionando mais como uma 'sinergia negativa', de dependência, do que como um factor de potencialidades (Reis 1996).

De facto o pequeno número de indústrias químicas detém o maior peso relativo na oferta do emprego em que as 8 empresas representam 29,49% dos postos de trabalho da indústria transformadora. Das pequenas e médias empresas ressaltam os sectores da indústria alimentar e das bebidas (23,66%) e da fabricação de produtos metálicos (18,23%) como as principais empregadoras. Estes são no essencial os grandes empregadores que conjuntamente são responsáveis por 71,38% dos postos de trabalho, ou seja, o delinear de uma qualquer estratégia não pode negligenciar este facto.

Desemprego

Segundo dados de 1994, *em* Estarreja o desemprego afecta em maior percentagem as mulheres e a população mais idosa. Este ainda se verifica sobretudo na população com uma escolaridade inferior aos 6 anos, corri a maior classe a deter os 4 anos de escolaridade.

A nível da repartição do desemprego por profissões as mulheres são as mais afectadas, respectivamente em trabalhos indiferenciados, administrativos e serviços. No entanto este afecta de maneira equitativa os dois sexos em relação ao ramo científico, embaladores, carregadores,

condutores de máquinas de elevação. No ramo científico este verificasse devido às sucessivas reestruturações da indústria química ao longo dos últimos anos e à perda de ligações com o mercado interno que foram substituídas por uma forte dependência internacional.

C.4 Síntese do Processo de Auscultação

Este ponto que agora se desenvolve pretende enunciar os principais resultados do processo de auscultação pública e proceder à sua incorporação no Plano Estratégico de Estarreja. Deste processo e das sucessivas reuniões realizadas e das várias opiniões e ideias surgidas importa sobretudo realçar as questões mais referenciadas.

Desde logo os pontos sempre presentes e que marcam sobremaneira o concelho: a indústria (química) e o ambiente. São sem sombra de dúvidas as primeiras referências de qualquer conversa sobre Estarreja. Atalhadamente seque-se uma breve referência a cada um destes elementos.

Industria Química

Desde algumas décadas que se associa ao concelho de Estarreja a indústria química. Da implementação das grandes unidades industriais nos anos 50/60 baseadas em formas de produção intensivas que causaram um grande impacto na região nomeadamente ao nível da criação de postos de trabalhos mas comandadas por factores exógenos. Com o evoluir do tempo e o surgimento das denominadas reestruturações económicas passaram as suas dificuldades e acentuaram as suas dependências externas.

Acresce ao que foi referido o facto de estas estruturas nunca terem conseguido forjar inter-relações fortes com o tecido sócio-económico envolvente: a mono-especialização e a dependência da comunidade em relação a fontes de rendimento impedindo o surgimento de alternativas empresariais e de fontes de rendimento alternativas.

Ambiente

Este é um factor que está directamente associado ao anterior. O tipo de indústrias presentes, químicas, com alta perigosidade e o tipo de produção sem quaisquer sensibilidades e ou técnicas adequadas de prevenção ambiental transformou áreas do concelho em zonas moribundas sem qualquer qualidade ambientais e apresentando altos níveis de poluição, seja do ar, da água ou do solo, e que condicionou grandemente o desenvolvimento do concelho. Existe em Estarreja um problema ambiental patente e latente.

Imagem negativa

Estes dois elementos podem ser reduzidos a um único: a imagem negativa. É inquestionável actualmente que a imagem primeira de Estarreja é uma imagem cinzenta baseada na associação indústria - mau ambiente. É uma imagem pouco atractiva obviamente que impediu a

localização de novas actividades e a dinamização do seu tecido social.

C. 5 Análise prospectiva

Estarreja é um concelho de forte relação entre o emprego e a indústria, verifica-se que quase metade do emprego se encontra concentrado nesta, sobretudo na indústria química. Verifica-se a ausência da capacidade empresarial local forte, embora o percurso principal por onde passa a evolução deste concelho industrial está relacionada com a capacidade empresarial instalada e com novas formas para a sua estrutura produtiva.

Este concelho possui como principal factor negativo a sua fraca qualidade Ambiental devido à poluição provocada sobretudo pela actividade industrial, provocando fortes ameaças ao equilíbrio da Ria de Aveiro e consequente diminuição do seu potencial atractivo e turístico. É importante a adopção de soluções que obviem a este problema tais como o desenvolvimento de tecnologias 'limpas' e mesmo a implementação de indústrias verdes - resolução real dos problemas ambientais.

Também como factor negativo constata-se um problema de desordenamento que marca a implantação de algumas unidades produtivas no concelho, influenciando a capacidade competitiva das empresas e a qualidade de vida das populações. A actual Quinta da Indústria não possui as características dinâmicas suficientes para a atracção de investimento determinando a necessidade da sua qualificação e de a dotar de infra-estruturas ou mesmo a criação e dinamização de uma nova zona industrial associada a outras realizações, e que passasse a representar um novo instrumento de política industrial local.

A especialização da estrutura produtiva em torno da indústria Química é sustentada por empresas exógenas o que faz com que se verifique a necessidade de uma forte concentração de agentes locais e institucionais de várias naturezas, assim como sólidas iniciativas empresariais endógenas alargadas, dentro e fora do sector industrial. Perante um processo de crise no ramo específico desta actividade Industrial (ramo química) o contexto Sócio - Económico é largamente afectado sobretudo no aumento do desemprego, torna-se necessário a criação de empresas quer no sector industrial quer noutro ramo de actividade capazes de absorver esses mesmos fluxos de desemprego que possam surgir.

A existência de um ambiente físico pouco atractivo para agentes com preocupação de qualidade para instalação das suas empresas; presença reguladora de uma entidade detentora de espaço físico (Quimiparque, que disponibiliza por arrendamento as antigas instalações da produção química, este é um contrafactor forte para uma transição industrial em Estarreja); e uma não suficiente concentração

em torno de uma lógica administrativa determinam uma fraca atracção de investimento para Estarreja.

Tendo em conta a tradição industrial da mão de obra, os bons níveis de qualificação profissional. A estratégia passa por reindustrializar por forma a assegurar a criação de postos de trabalho e valorizar as possibilidades de diversificação industrial, qualidade do emprego, integrando a preocupação da qualidade do Ambiente.

Contendo uma taxa de analfabetismo de 8,7%, Estarreja regista alguma carência em termos de mão de obra qualificada por isso deverá constituir um desafio a qualificação do capital humano a nível da educação

formal e um esforço a nível da Investigação e Desenvolvimento em alguns dos sectores industriais, onde na indústria química a estratégia seria a valorização do grau de profissionalização que a indústria Química criou. Um dos factores ainda a tomar em consideração seria a proximidade da Universidade de Aveiro não só a nível de qualidade de mão de obra como conhecimento Ambiental.

C.6 Das Grandes Questões á visão Partilhada

Do que se tem vindo a dizer verifica-se que as Grandes Questões que se colocam ao desenvolvimento de Estarreja são a Indústria e o Ambiente.

A Indústria, que faz parte da história de Estarreja, pela sua longevidade ao longo do tempo como actividade principal. Pelo facto de ser urna Indústria fortemente especializada no sector químico, que confere a existência de empresas exógenas, dependentes a nível Internacional. Escassez de dinâmicas empresariais, e respectiva fragilização das dinâmicas de inovação e competitividade. Um dos factores ainda a referir corresponde à necessidade de uma atracção selectiva de investimento.

A fraca qualidade Ambiental de Estarreja determina para este concelho uma imagem fortemente negativa, sendo esta uma outra questão para manter em observação. Esta além de condicionar o desenvolvimento do concelho, com reflexos negativos a nível económico, também afectam a população e recursos naturais existentes. A consciência da necessidade de tecnologias limpas, e a sua transmissão à empresas das melhores tecnologias disponíveis, preservação do meio ambiente, através do envolvimento da população nesta temática, não só através da adopção

de medidas de preservação e valorização como também a sua divulgação.

O que se pretende neste momento é questionar sobre o que querem as populações de Estarreja que seja o seu concelho daqui a 10, 20 anos! A idealização de um cenário de futuro para o concelho de Estarreja não contém estes elementos tais como se apresentam hoje! O que os seus habitantes desejam é obviamente um concelho com urna imagem positiva, corri um ambiente qualificado e urna economia local saudável. No essencial desejam poder dizer:

ESTARREJA - ESSA BELA LOCALIDADE

Para atingir tal cenário torna-se imperativo a adopção de um conjunto de medidas concretas orientadas para a resolução dos problemas. Um conjunto de medidas concertadas e corri definição de prioridades de acção baseadas em projectos cooperativos e colaborativas procurando alcançar esse objectivo comum.

C.7 Estratégias/Modelo de intervenção

A resolução dos problemas enunciados e o avanço para o alcance do cenário traçado passa pela adopção de 1 delineação de estratégias e medidas que não se compadecem com quadros clássicos de intervenção: actores e agentes voltados para dentro não estabelecendo relações uns com os outros não fomentando uma rede interactiva de aprendizagem, ou seja, cada um agindo segundo interesses próprios sem prestar atenção ao que o *vizinho* faz, limitando-se a uma utilização passiva de tecnologias exógenas. As questões que se colocam ao avanço do concelho de Estarreja, a indústria e o ambiente, requerem respostas baseadas em atitudes inovativas.

No contexto de reestruturação económica a indústria transformadora enfrenta novos desafios onde a competitividade é um factor decisivo; este passa pela capacidade das empresas se adaptarem constantemente às novas exigências do mercado, conseguindo-o através de um uso criativo das tecnologias disponíveis por forma a responderem da melhor forma às suas necessidades, sendo desejável que sejam elas próprias capazes de gerar um conhecimento endógeno e desenvolver as suas próprias tecnologias.

De igual modo o reconhecimento dos mais variados problemas de poluição afectando de formas diferenciadas as componentes ambientais naturais e humanas coloca também novos desafios tecnológicos que levaram ao surgimento de uma indústria ambiental. Da própria natureza dos problemas ambientais em constante evolução, a actuação neste sector passa obviamente pela investigação e desenvolvimento de novos meios de intervenção, envolvendo uma vez mais a capacidade inovativa da comunidade.

Da verificação de que o tecido empresarial local não está preparado para assumir tais dinâmicas torna-se pois importante fomentar uma rede inter-relacional de aprendizagem mútua que passa pela formalização de parcerias com a comunidade científico-tecnológica. Neste sentido é definido um modelo de intervenção em torno da visão de longo prazo **Estarreja - Essa Bela Localidade** que aposta na requalificação industrial e ambiental assente em quatro pilares fundamentais para a sua prossecução:

A criação de um sistema educativo que
incentive e valorize a qualidade

ambientar bem como a capacidade
inovativa irá concerteza fazer muito pela
obtenção da visão de longo
prazo. Uma população embuída de tal
espírito constituí uma base para uma
melhoria constante da qualidade
ambientar e da capacidade de inovação.

- Redes e cadeias inter-relacionais

A sensibilização ambiental e a inovação são um processo de aprendizagem no qual o sistema de educação formal é apenas um elemento. De grande importância é o processo pelo qual

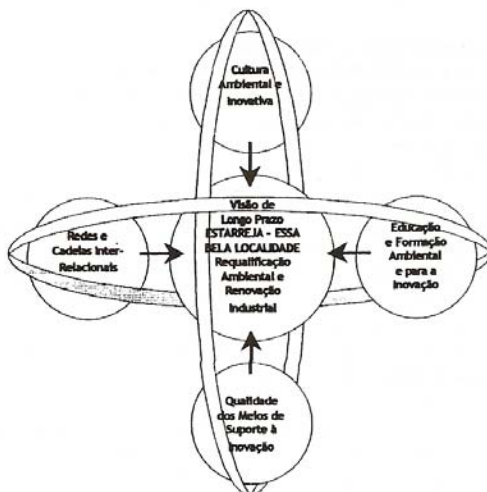


Figura 5 - Modelo de Intervenção

- Educação e formação ambiental e para a inovação
os indivíduos, as empresas e as organizações aprendem uns com os outros. A constituição de um rede inter-relacional que ofereça oportunidades para as empresas colaborarem e cooperarem numa aprendizagem interactiva é fundamental.
- Cultura ambiental e inovativa
Uma disseminação efectiva da importância que a qualificação ambiental e a capacidade inovativa assumem no desenvolvimento do concelho é

necessária para assegurar que o consenso estabelecido em torno da visão partilhada continue e se expanda.

- Qualidade dos meios de suporte à inovação

A facilidade de acesso ao suporte à inovação e às novas tecnologias e a informação é vital, aliada à importância das empresas receberam serviços de suporte também eles qualificados e inovativos.

No âmbito do modelo de intervenção apresentado são então definidas os seguintes pontos estratégicos:

- Concertação entre os agentes locais e institucionais de várias naturezas para a obtenção de sólidas iniciativas empresariais endógenas alargadas, dentro e fora do sector industrial.
- Atracção selectiva de novas empresas privilegiando tecnologias ambientais ou as chamadas tecnologias limpas.
- Assegurar a diversificação industrial e a qualidade do emprego
- Fomentar a "entre-ajuda" empresarial, ou seja, um know-how entre empresas por forma a conseguir-se uma lógica de aprendizagem interactiva.
- Desenvolver uma cultura empresarial receptiva a novas ideias e que procura continuamente a qualificação dos seus processos produtivos e do meio ambiente.

- Desenvolvimento de competências e capacidades.
- Valorizar a componente ambiental e um bom ambiente como factor competitivo.

C.8 Mobilizar para a Acção

Relembrando os objectivos traçados para o presente plano, estes pressupõem mais do que uma simples definição de estratégias para o momento e o curto prazo. Pressupõem aquilo que se designou por Consolidação de relações de confiança e do capital social local e a institucionalização de uma infra-estrutura inter-relacional de rotinas, mecanismos e estruturas comunicativas entre os agentes para a reconsideração constante das prioridades", isto é, pressupõem aquilo que se poderá denominar por a herança do plano, ou seja, "a implementação de um processo activo e contínuo de construção do futuro da comunidade". Se o actual processo está a ser coordenado por uma 'equipa exterior' (partindo obviamente da iniciativa do Município) o que se pretende é que os agentes e actores locais tomem conta do destino do concelho constituindo eles próprios uma plataforma de coordenação do desenvolvimento da comunidade.

Propõe-se neste sentido, e como corolário do dinamismo já obtido através da participação nas etapas precedentes, a constituição de uma **Agência de Desenvolvimento de Estarreja - Essa Bela Localidade** para a continuação do processo. Convém salientar que esta não é um fim do plano 1 processo mas antes um meio para a gestão contínua das "próprias oportunidades, eventualidades, mudanças e contingências, contrariando constantemente os bloqueamentos e as fragilidades e tirando partido das

potencialidades". A Agência funcionará assim como um motor e suporte de

dinâmicas sustentadas e inovadoras do tecido empresarial em particular e da comunidade em geral, assumindo como grandes funções:

- O fomento das relações de cooperação entre os agentes presentes no concelho e assegurar a integração de iniciativas dispersas em projectos comuns;
- A construção permanente de uma visão prospectiva do concelho, agregando os interesses dispares em torno de objectivos comuns para benefícios mútuos;
- O funcionamento como estrutura de suporte oferecendo um conjunto diversificado de serviços de apoio à inovação e à qualificação ambiental.

Estas funções assumem numa fase embrionária a intervenção nos seguintes domínios:

- Visão prospectiva;
- Promoção da visão Estarreja - Essa Bela Localidade;
- Formação de recursos humanos;
- Renovação do tecido empresarial;
- Promoção do inter-relacionamento entre o sistema científico e tecnológico e o tecido empresarial;
- Promoção de redes interactivas de aprendizagem e cooperação.

Tal agência deverá ter como princípios orientadores a constituição de uma estrutura simples e flexível e uma organização com capacidade de aprendizagem e

adaptação às sucessivas dinâmicas e a valorização e intersecção com as instituições existentes, a agência como um nó de rede com funções próprias e diferenciadoras. O modelo adoptado poderá ser representado através de um triângulo cujos vértices correspondem ao gestor (a própria agência englobando os contributos de toda a comunidade), ao fornecedor (sistema científico e tecnológico) e ao receptor (tecido empresarial).

No fundo, de forma genética o papel da agência é direccionar a investigação e o desenvolvimento de novas tecnologias em torno da resolução das necessidades das empresas (tecnologias para a competitividade e o respeito ambiental) no âmbito de estratégias de desenvolvimento delineadas em processos de decisão inclusivos coordenados pela própria agência. A proposta da equipa é que a Agência de Desenvolvimento de Estarreja - Essa Bela Localidade, visando a concretização das funções referidas, se organize em torno de um Núcleo de Prospectiva, de um Observatório Ambiente e Inovação, um Núcleo do Empreendedorismo e um Núcleo para a Competência e Qualificação, e que beneficiarão dos contributos de um Fórum de Reflexão e de um Conselho de Estratégia. As funções e áreas de intervenção bem como as possíveis entidades envolvidas a envolver são identificadas no Quadro 4.

C. 9 Acções

O que se acaba de propor constitui claramente um quadro extremamente ambicioso quando comparado com a situação presente, e só obténivel no longo prazo, muito a custo de uma *máquina bem oleada*, ou seja da existência de uma infra-estrutura inter-relacional de

verdadeiras rotinas, mecanismos e estruturas comunicativas. Quando essa estrutura não está devidamente enraizada a acção numa fase inicial deve centrar-se num número reduzido de projectos. A adopção de um sem número de projectos iniciais numa fase de implementação poderá ter um efeito contrário àquele que foi o da construção da visão partilhada: dispersão dos vários agentes e actores pelos diferentes projectos e a concentração em acções específicas e sectoriais e uma consequente perda da visão de conjunto resultando numa redução do efeito indutor / reprodutor que estava subjacente a tais projectos.

Posto isto, propõe-se aqui um conjunto inicial de três acções / projectos dos quais se espera serem capazes de gerar tais efeitos e incrementar os níveis de confiança entre agentes e na mais valia da acção conjunta. São eles:

	Funções / Áreas de Intervenção	Entidades
Fórum de Reflexão FR	Debate alargado para a percepção conjunta e genérica - oportunidades, - eventualidades, - mudanças e contingências, - potencialidades. Contribuição para: - a identificação das grandes questões; - apontar possíveis soluções; - a construção de uma visão comum.	CM, AM, JF; partidos políticos industriais, comerciantes, associações: sócio-culturais, ambientais e desportivas, escolas, ...
Conselho de Estratégia CES	Resultante do anterior. Percepção mais concreta das realidades do concelho. Definição da Visão Comum e desenho de estratégias e metas a atingir. Acompanhamento e Avaliação "política" das estratégias.	Grupo mais "restrito" formado a partir dos elementos do Fórum de Reflexão
Núcleo de Prospectiva NUP	Permanente contacto com os dois anteriores. Perspectiva "técnica" das realidades e reinterpretação técnica dos contributos anteriores. Carácter pró-activo e não apenas reactivo aos contributos anteriores. Identificar e tirar partido de dinâmicas regionais ou supra-regionais. Acompanhamento e Avaliação "técnica/prospectiva" das estratégias.	Corpo técnico especializado da própria agência
Núcleo do Empreendedorismo NEMP	Serviço de consultoria e cooperação empresarial. Apoio à renovação do tecido empresarial. Apoio à implementação de novas empresas (serviço de incubadora) Dinamizar campanhas de marketing / promoção e atracção de novos projectos / investimentos	Ministério da Economia IAPMEI, AIDA, ICEP Universidade de Aveiro: Dep.os de Gestão e Engenharia Industrial, Comunicação e Arte, ISCAA ...

	Funções / Áreas de Intervenção	Entidades
Observatório Ambiente e Inovação OAMBI	Monitorização da qualidade ambiental do concelho. Desenvolver acções de requalificação ambiental. Prospeção de novas tecnologias ambientais. Fomentar a implementação de tecnologias "limpas" e a adopção de processos "ecológicos" nas existentes. Identificar necessidades do tecido produtivo. Criar e disponibilizar informação sobre: - novas tecnologias e processos de produção; - os níveis / indicadores da qualidade ambiental do concelho.	Câmara Municipal: Pelouro e Departamento / Serviços de Ambiente Universidade de Aveiro: IDAD, Dep.os de Ambiente e Ordenamento, Química, Física, Electrónica e Telecom., Mecânica, ... MAOT - DRAOTC / MCT Associações de Ambiente (ex.: Assoc. Cegonha) Indústrias ...
Núcleo para a Competência e Qualificação HCQ	Fomentar a intensificação tecnológica e a qualificação do tecido produtivo. Motivação, educação e formação dos líderes. Qualificar as capacidades de gestão das empresas. Qualificação / formação de recursos humanos Promoção de programas de formação. Realização de seminários e "oficinas de trabalho"	Ministério da Solidariedade IEFP, AIDA Sindicatos Universidade de Aveiro: Dep. de Gestão e Engenharia Industrial, ISCAA Escolas locais ...

Quadro 4 - Funções / Áreas de Intervenção da Agência de Desenvolvimento

- Qualificar Empreendendo - Empreender Qualificando
- Os Duendes Verdes
- Ambiente de Interação

Os projectos apresentados foram definidos com base em cinco critérios essenciais:

- Alcance temporal: a situação presente pede medidas a vários níveis e de diferentes implicações temporais; sem prejuízo das medidas a longo prazo é necessário implementar

medidas que possibilitem um efeito demonstrador de boa prática no curto prazo.

- Âmbito de disseminação: este é um processo inclusivo que pretende abarcar toda a comunidade, é pois importante adoptar acções que contemplem a disseminação do projecto aos mais variados sectores da população.

- Manuseamento de tecnologias: se as estratégias a implementar têm como pilar fundamental a criação de uma cultura (ambiental) e inovativa, a familiarização e o manuseamento de (novas) tecnologias têm de constar como factor indispensável no desenho das acções.

- Educação e formação: tal como no ponto anterior, a sensibilização, a educação e a formação nestes temas são fundamentais: os comportamentos e as atitudes não se impõem de um dia para o outro, antes apreendem-se e assimilam-se.

- Abrangência de funções atribuídas à futura Agência de Desenvolvimento de Estarreja - Essa Bela Localidade: para a realização efectiva de todas as funções atrás definidas convém assegurar desde logo rotinas de funcionamento interno dos próprios serviços que se propõe que a agência venha a disponibilizar.

C.10 Estarreja - Essa Bela Localidade

Como se referiu no ponto anterior espera-se que as acções delineadas contribuam decisivamente para a indução de confiança recíproca entre agentes e que as dinâmicas fomentadas até aqui tenham consequências, isto é, que neste patamar a comunidade evidencie já capacidade e vontade de renovar o processo e de reinventar constantemente o seu próprio futuro.

Sinceramente, a expectativa é a de que o trabalho desenvolvido pela Equipa seja útil para uma nova etapa da vida da comunidade, para a

implementação de um processo participativo e inclusivo das pessoas na discussão de um futuro comum e que seja um contributo para uma verdadeira rede interrelacional para a acção colectiva resultando na institucionalização de rotinas, mecanismos e estruturas que valorizam o emergir de novas e mais poderosas conversações sobre

as soluções para os problemas comuns, no âmbito de um processo de envolvimento colectivo, no sentido de um desenvolvimento incremental e progressivamente mais ambicioso. Em poucas palavras, espera-se que se tenha contribuído para reforçar na comunidade de Estarreja a capacidade de se organizar para 'reinventar' a todo o momento o seu próprio futuro. Hoje essa

	Qualificar Empreendendo Empreender Qualificando	Os Duendes Verdes	Ambiente de Interação
	Projecto de incubação / parceria de empresa – requalificação ambiental – desenvolvimento de acções concretas e imediatas	Realização de Oficinas de Cinema de Animação – produção de filmes animados de sensibilização ambiental (ex.: Cine-Clube de Avanca, Escolas)	Desenvolvimento de um CD-Rom / página internet sobre as realidades do concelho e especulação de futuros cenários (ex.: Cine-Clube de Avanca, Escolas)
Alcance Temporal	Demonstração bimestral de resultados efectivos na requalificação ambiental.	A desenvolver durante um ano, com possibilidade de continuação.	CR-Rom: um ano; Página: indeterminado, actualização constante.
Âmbito de Disseminação	Tecido industrial, sociedade científico-tecnológica, comunicação social (o curto prazo).	Jovens dos 6 aos 12 anos (adultos no longo prazo): efeito de difusão nos familiares, comunidade escolar (escalões inferiores), comunicação social.	Jovens dos 13 aos 18 anos (adultos no médio prazo): efeito difusor nos familiares, comunidade escolar (escalões intermédios), comunicação social.
Manuseamento de Tecnologias	Conhecimento e utilização de novas tecnologias no processo de requalificação e sistemas de monitorização.	Iniciação à utilização de tecnologias digitais e de apoio: tecnologias de comunicação e informação.	Fomento da utilização das novas tecnologias de comunicação e informação.
Educação e Formação	Tecido Empresarial: capacidades de gestão sensibilização ambiental incentivo à inovação	Sensibilização para os problemas ambientais e da necessidade da sua resolução. Indução de novas atitudes.	Sensibilização para os problemas ambientais e da necessidade da sua resolução. Valorização da inovação. Indução de novas atitudes.
Abrangência de Funções	OAMBI / NEMP / NCQ	NCQ	NCQ

Quadro 5 - Descrição dos Projectos a Desenvolver

Quadro 5 Descrição dos projectos a desenvolver

comunidade anseia por um cenário futuro em que possam orgulhosamente dizer Estarreja - Essa Bela Localidade! E amanhã?! Eles próprios o dirão e um novo mote surgirá, uma nova Estarreja se prostrará perante os olhares de todos! Haja Confiança!

D. A Espiral Inacabada para Todo o Sempre

Embora excessivamente redutor, e num tom propositadamente redundante, o título em epígrafe traduz o espírito do processo do qual se ocupou o presente trabalho. A definição da mais dinâmica das figuras geométricas, a espiral, é a de uma linha curva, ilimitada, descrita por um ponto que dá voltas sucessivas em torno um pólo num raio progressivamente maior. É assim o processo de planeamento estratégico! Tem um ponto inicial, uma história, um contexto. Inicia-se de forma tímida, corri pequenas ambições, e à medida que os participantes aprendem a confiar uns nos outros, a ambição vai crescendo, o rol dos participantes engrossa com novos aderentes, num processo sem fim (Friedmann 1973, ver Amdam 1999)! Foi este o processo que se seguiu neste trabalho.

Em suma, e de relance, este é um processo de aprendizagem interactiva e incremental cujo princípio base é o da complementaridade: não tenta reproduzir competências existentes, antes procura acrescentar valor a essas competências através da criação de sinergias e complementaridades, apoiada (segundo Amdam) nos seguintes temas 1 actividades:

- Mobilização pressupõe conhecimento:

Difusão de conhecimento acerca das condições com especial ênfase nas insuficiências, potencialidades, oportunidades e ameaças. Se se demonstrar claramente estes factos, poderão ser lançadas as bases para um entendimento comum da necessidade de intervir.

- Mobilização requer a aceitação dos factos:

O conhecimento *per si* não é suficiente. Os factos têm de ser aceites, é necessário o reconhecimento de que *isto* diz respeito ao todo e às partes. Enquanto o desenvolvimento do conhecimento pode ser feito analiticamente, a aceitação conjunta dos factos deve ser criada através de processos activos pelos quais os participantes verificam que *isto* também se aplica a eles próprios.

- Mobilização requer visão partilhada

O conhecimento e a aceitação dos factos não são suficientes, é importante delinear o passo seguinte: definir situações desejáveis e moldar

cenários futuros: objectivos de longo prazo, uma visão comum de futuro que os participantes construíram a partir das prioridades por eles identificadas, em que eles acreditam.

- Mobilização requer estratégias

O que é necessário para tomar essa visão realidade?! Traduzir a visão em planos de acção e estratégias. Acções que integram horizontalmente todas as organizações cooperantes com ênfase em projectos inter-organizacionais 1 disciplinares e que quebram as barreiras entre elas.

- Mobilização requer prioridades comuns

Num processo activo de envolvimento é provável que surjam inúmeros cursos de acção e/ou projectos. Não é possível colocá-los todos em prática. É necessário definir prioridades assentes em critérios tais como: recursos disponíveis e recursos necessários, ponderação da consequência das acções e seus efeitos nos diferentes grupos de interesse, responsabilidade, envolvimento de entusiastas, obstáculos, prioridades no tempo, e entendimentos 1 acordos.

- Programa de desenvolvimento a longo-prazo

O conhecimento e a aceitação dos factos, a visão partilhada e as estratégias têm de ser combinadas com programas de desenvolvimento de longo prazo que demonstrem claramente onde se pretende chegar e como se repartem as responsabilidades pelas partes de forma justa e honesta.

- Plano de acção

As estratégias e os projectos têm de ser ordenados segundo prioridades descritos conjuntamente num plano de acção que define de forma clara o que vai acontecer, onde, quando, como e porquê.

- Monitorização e avaliação

As organizações devem apresentar documentos regulares onde se reportam ao seu trabalho em prol da mudança. Descrever o que se conseguiu em relação à adição ao plano, o que ficou parcialmente satisfeito, e o que faltou fazer, e porquê. Estes documentos servem de contributo para a avaliação do processo no seu todo, actividade importante para produzir novo conhecimento e novos objectivos para um planeamento e acções adicionais - progressivo aumento do raio da espiral. (Amdam 1999)

A abordagem aqui prosseguida refere-se a um processo de planeamento estratégico mobilizador e contínuo. A ideia é a aceitação e reconhecimento comuns, a visão colectiva e alcançar mudanças palpáveis e que requerem participação equitativa, confiança e comunicação activa entre participantes. A história traz à memória alguns processos que começam cheios de entusiasmo, perdem o fôlego, abrandam, e são postos de lado. Mas uma mobilização concentrada pode identificar acções específicas, mobilizar entusiastas para promover as acções e criar um processo de desenvolvimento auto-induzido. É o que demonstram alguns casos de *boas práticas* tais como o Plano Tecnológico do País de Gales (embora num âmbito territorial mais alargado) e que seguem os princípios de planeamento estratégico referidos anteriormente.

Para terminar resta ainda a questão formulada por Cooke em 1986 à qual neste momento se responde afirmativamente: sim, as populações têm um papel a dizer no destino das suas comunidades e podem de facto exercer uma influência decisiva!