

IICA
E14
154

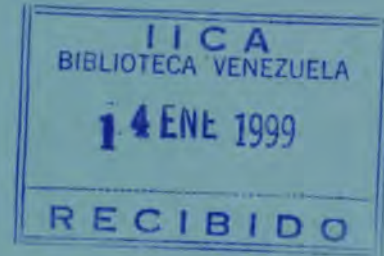
GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ
SECRETARIA DO PLANEJAMENTO
PROJETO DE COMBATE À POBREZA RURAL-PCPR
CONVÊNIO DE COOPERAÇÃO IICA/UT-PCPR



SECRETARIA DO
PLANEJAMENTO



INSTITUTO INTERAMERICANO DE
COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA

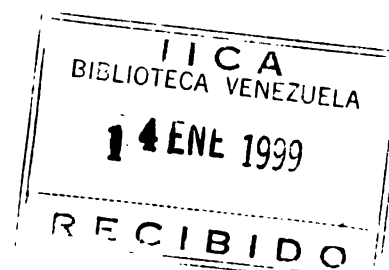


**GUIA PARA ANÁLISE
DE INOVAÇÕES EM
PROJETOS DE
DESENVOLVIMENTO
RURAL**

TERESINA, AGOSTO DE 1998



**GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ
PROJETO DE COMBATE A POBREZA RURAL - PCPR**



**"GUIA PARA ANÁLISE DE INOVAÇÕES EM
PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO RURAL"**

(O caso do PCPR no Estado do Piauí)

Por: Alejo Lorzundi Silvera*
Francisco Batista Pontes**

TERESINA, AGOSTO DE 1998

* Consultor do IICA Convênio IICA/SEPLAN/UT-PCPR.PI

** Assessor Técnico da UT-PCPR.PI

00004333

119
€ 14
154



CONTEÚDO

Apresentação

Antecedentes

As necessidades de inovação

Considerações metodológicas

Características da gestão participativa

Critérios para a determinação de indicadores

Utilização do guia

Indicadores para análise de inovações



SUMÁRIO

O documento: "Guia para Análise de Inovações em Projetos de Desenvolvimento Rural", contém um conjunto sistematizado de questões para levantamento de informações e proposta de inovações nos projetos de desenvolvimento rural ao nível comunitário e municipal.

Do ponto de vista metodológico, se utiliza critérios de sustentabilidade para a análise de inovações e se propõe o uso de ferramentas participativas para a realização do trabalho técnico-operativo, ambas, em concordância com os critérios utilizados pelo Projeto de Combate a Pobreza Rural - PCPR para sua execução, que tem como estratégia básica, considerar as associações comunitárias como o centro de ação do Projeto para efeitos de analisarem seus problemas, discutam as alternativas de solução, elaborem projetos, solicitem os recursos financeiros, conduzam a execução de atividades e realizem as tarefas de acompanhamento e avaliação.

Tem a finalidade, no marco do Convênio de Cooperação entre o IICA e a Secretaria do Planejamento do Estado do Piauí, de apoiar as atividades de acompanhamento, supervisão e avaliação que vem realizando a Unidade Técnica do PCPR, junto a representantes das associações comunitárias e membros dos conselhos municipais, assim como subsidiar a elaboração de instrumentos técnico metodológicos para as citadas atividades.



APRESENTAÇÃO

O presente documento: "Guia para Análise de Inovações em Projetos de Desenvolvimento Rural" é uma tentativa de sistematizar e operacionalizar um conjunto de perguntas necessárias; para saber o que se passa ao nível local e municipal, com os projetos de desenvolvimento rural, para logo baseados nesses conhecimentos, os membros e lideranças comunitárias e municipais, junto aos técnicos, possam tomar decisões certas que permitam inovações duradouras para a melhoria do seus níveis de vida.

Metodologicamente, o presente guia adota o enfoque de gestão participativa em todas as fases do agir da comunidade, que irá desde identificação de problemas até a proposta de inovações, o processo deverá ser entendido como fundamentalmente educativa como principal garantia de desenvolvimento rural sustentável, na qual através de um conjunto variado de indicadores, onde as fraquezas do curto prazo, podem ser consideradas como o aprendizado necessário, e as vezes o caminho certo, para atingir resultados duradouros.

O guia foi elaborado para uso interno da UT-PCPR, na tentativa de aprimorar os processos de gestão ao nível local das atividades do Projeto de Combate à Pobreza Rural, também poderá ser usado por outros projetos de desenvolvimento no meio rural, que vem sendo executados tendo como base o desenvolvimento das organizações comunitárias e dos governos municipais através de seus respectivos conselhos municipais.

ANTECEDENTES

O documento insere-se no aprofundamento dos subsídios produzidos pela UT-PCPR com apoio do IICA, para a avaliação de impacto do Projeto, que será realizada a primeira delas em janeiro de 1999, segundo metodologia que vem sendo aprimorada pelo Banco Mundial com subsídios metodológicos dos Estados do Nordeste implicados.

Entre a data de elaboração do documento acima citado e o presente documento, ocorreram no Estado, entre os meses de março e julho de 1998, importantes atividades de supervisão tanto realizadas pela Missão do Banco Mundial em duas oportunidades, como as realizadas por equipes da UT com o apoio do IICA, em mérito das recomendações deixadas pelo Banco, assim como, em cumprimento dos próprios compromissos da UT.

Na citada oportunidade foram visitadas 59 municípios e número aproximado de 200 comunidades, para cuja finalidade foi elaborado um formulário de perguntas, parte de estas perguntas devidamente testadas, estão sendo utilizados como referencial importante neste documento, principalmente no que se refere aos indicadores territoriais, sociais e político-institucionais.



AS NECESSIDADES DE INOVAÇÃO

O meio rural piauiense tem sido nos últimos 30 anos, receptor de importantes projetos de desenvolvimento, principalmente de recursos do Banco Mundial. Nos inícios na década de setenta como formas de intervenção para favorecer a famílias individuais e famílias em projetos de assentamento. A partir do início da presente década, a nova estratégia de intervenção foi voltada para apoiar o desenvolvimento das organizações comunitárias e os processos de municipalização.

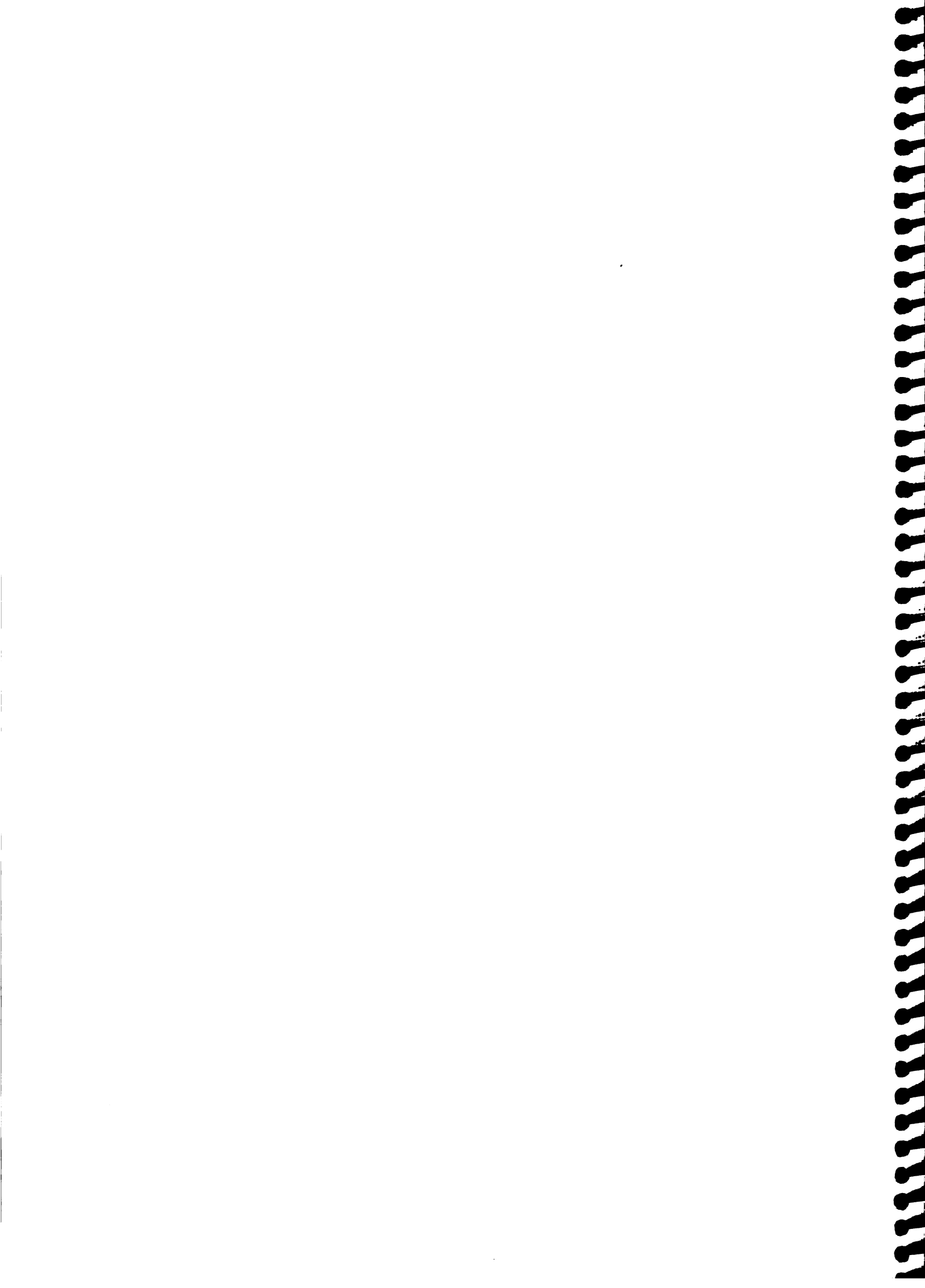
O PCPR, em atual execução, registra três formas de intervenção no meio rural: i) a liberação de recursos para financiamento de pequenos subprojetos até US\$ 50.000,00 sob as modalidades do Programa de Apoio às Comunidades Campesinas - PAC, o Fundo Municipal de apoio Comunitário - FUMAC e o Fundo Piloto de Apoio Comunitário - FUMAC - P., ii) a mobilização, capacitação e assistência para acompanhar a execução destes subprojetos e iii) a administração e supervisão do projeto como um todo.

O PCPR, possui como característica fundamental, ter as comunidades campesinas como centro de atuação de suas atividades, com responsabilidades definidas para identificar seus problemas, priorizar, programar, aplicar os recursos e acompanhar a execução dos subprojetos em parceria com a sociedade civil e prestadores locais de serviços de assistência técnica, inserindo, tudo isso, num leque mas amplo de oportunidades de desenvolvimento no âmbito municipal.

Por tanto o PCPR não é somente um Projeto que financia pequenos subprojetos produtivos, de infra-estrutura e sociais, ele é principalmente um projeto de desenvolvimento rural onde o objetivo maior é reforçar a organização comunitária e os processos de municipalização, visando o logro da autonomia na tomadas de suas decisões no marco dos processos de descentralização administrativa.

Embora o PCPR se constitui na principal forma de intervenção no meio rural piauiense pela magnitude e abrangência dos investimentos, sua importância não deveria ser magnificada frente a outras formas de intervenção como a do BN, SEBRAE e outras instituições mais duradouros no tempo. O PCPR por ter um tempo limitado de duração (04 anos) fica fragilizada com respeito a resultados bem sucedidos. Estes como se sabe podem ser significativos no curto prazo, porém as vezes, irrelevantes no médio e longo prazos.

Decorrente destas variadas formas de intervenção, e como acúmulo de pequenos resultados acontecidos durante este tempo, vem aparecendo agora a ocorrência de importantes modificações no meio rural, ressaltando entre elas o aparecimento de novos municípios (só nos últimos 06 anos este número foi duplicado passando de 110 em 1992 a 221 em 1998), novas e variadas formas produtivas com projeção para os mercados internacionais (pedras semipreciosas frutas, grãos),



grande crescimento da atividade comercial junto aos meios de comunicação de massas e informática, ocorridas principalmente nos últimos dois anos incentivado pelas necessidades de procura da demanda comercial e as necessidades de novas formas de articulação política com o interior.

Todos estes acontecimentos de aproximação da cidade com o meio rural, vem gerando também mudanças nas costumes e nas percepções do futuro. Agora eles se organizam, discutem seus problemas, reivindicam com maior contundência seus direitos e até barganham seus votos no processo eleitoral. Vem mudando os tempos no qual o povo era considerado simples curral eleitoral com a modalidade do conhecido "voto de cabresto" pelo qual um líder municipal ou cabo eleitoral sabia perfeitamente com quantos votos poderia contar no seu reduto.

Neste cenário, desenvolve-se as organizações comunitárias e os conselhos municipais, que por serem em sua maioria de recente criação e estarem atados, seus membros, a certos compromissos político partidários, não estão sabendo inserir-se na dinâmica de mudanças que vem acontecendo no meio rural. Interessa, por tanto, ajuda-los para que entendam melhor sua realidade e possam equacionar melhor adequadamente a importância de suas organizações para suas famílias e para um melhor desempenho no uso dos recursos externos aplicados em suas comunidades.

CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

As instituições piauienses com programas e projetos no meio rural, vêm utilizando diferentes métodos de análise de inovações, como parte de seus trabalhos na área do desenvolvimento. Também fazem levantamentos de informação, principalmente antes de dar início a um novo programa ou antes de ampliar um programa já em andamento.

Todos estes esforços, têm em comum, satisfazer os requerimentos das entidades financiadoras, que tem interesses em conhecer, como o dinheiro dos empréstimos estão sendo aplicados, assim como os interesses das Unidades Executoras, encarregadas de seu gerenciamento, muitas vezes induzidas por cobranças dos mesmos organismos financeiros, dos órgãos de controle público, das representações parlamentares ou simplesmente condicionadas pelas denúncias sob mal uso desses recursos.

Os interesses das pessoas diretamente beneficiários destes projetos, com respeito aos objetivos do projeto, se considera como implícito nas citados formas de abordagem. Só que, no caso do PCPR, como indica suas diretrizes, o centro de atuação, para todos os efeitos, é a comunidade rural, mesmo quando estas se encontrem na jurisdição do FUMAC. Há necessidade de reverter essa ordem de interesses, tomando as atividades de gestão, como prioritárias entre as atividades diretas da comunidade com acompanhamento de técnicas mais adequadas ao modo de pensar e agir no meio rural.



Alguns conceitos tradicionais pretendiam que as pessoas se adaptassem ou se "enquadrassem" nos métodos utilizados. Os novos conceitos, contrariamente, procuram adaptar os métodos às pessoas e às situações, aos contextos reais dos programas de desenvolvimento, à capacidade e nível técnico dos participantes.

Por estas razões a elaboração dos Planos Municipais, planos de acompanhamento, de supervisão e avaliação, como a elaboração de suas respectivas metodologias, não podem reduzir-se estritamente ao registro das atividades do PCPR, pelo contrario, em concordância com essa abordagem, a elaboração destes instrumentos, deverão tomar em conta a totalidade dos recursos e potencialidades existentes no âmbito municipal abarcando os aspectos, territoriais, sociais e institucionais além dos meramente econômicos, produtivos e financeiros.

Esta opção obedece a constatação, de que no meio rural tudo está implicado numa rede complexa, onde causas e efeitos se confundem, na qual as vezes é difícil determinar com precisão, qual o aporte real de um determinado projeto ou atividade no sucesso o insucesso nos indicadores do desenvolvimento.

Nos programas de desenvolvimento a necessidade de conhecer como estão sendo atingidas as metas e objetivos do projeto; qual o impacto nas famílias e na comunidade?; e como tudo isso tem a ver com os processos de participação nas tomadas das decisões?; Quais etapas e em que ordem essas etapas se integram para que os objetivos sejam atingidos?.

No seguinte capítulo desenvolvermos as características do guia, baseado na necessidade da participação nas tomadas das decisões, como passo inicial para a construção dos indicadores de sustentabilidade.

CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO PARTICIPATIVA

Baseado nas diretrizes do PCPR, que considera as lideranças e membros das associações comunitárias, como os responsáveis diretos das atividades ao nível local, listamos a seguir as principais **áreas de gestão participativa comunitárias**:

- Identificar os problemas da comunidade;
- Priorizar a solução desses problemas;
- Elaborar os subprojetos e solicitar o financiamento a UT;
- Contratar, supervisionar a execução dos subprojetos;
- Contratar os serviços de assistência técnica para acompanhar as atividades;
- Estabelecer parcerias para apoiar as atividades dos subprojetos;
- Receber os subprojetos concluídos e zelar pela continuidade de sua operação e manutenção;



- Promover atividades permanentes de mobilização e capacitação da comunidade;
- Desenvolver ações participativas e transparentes no exercício das funções;
- Promover sentimentos de solidariedade e cooperação entre os membros da associação;

Baseado nas mesmas diretrizes do PCPR, as principais **áreas de gestão participativa dos conselhos municipais** são:

- Identificar os problemas do município
- Priorizar a solução desses problemas;
- Ajudar as comunidades a elaborar os subprojetos priorizar a ordem de atendimento;
- Preparar os pleitos para solicitação dos recursos à UT;
- Supervisionar junto à associação comunitária a execução dos subprojetos;
- Estabelecer parcerias para canalizar serviços de capacitação e assistência técnica as comunidades;
- Zelar junto a comunidade pela continuidade da operação e manutenção dos subprojetos;
- Promover atividades permanentes de capacitação entre os membros do conselho;
- Desenvolver ações participativas e transparentes no exercício das funções;
- Promover sentimentos de solidariedade e cooperação entre os membros do conselho;
- Aperfeiçoar mecanismos e procedimentos de representatividade autêntica e participação democrática da população civil nas decisões do conselho;
- Promover a canalização de recursos alternativos em favor do município;
- Promover atividades de desenvolvimento sustentável no município.

A listagem acima indicada como áreas de atuação, podem ser resumidos às atividades de identificação de problemas, programação, execução e supervisão e avaliação dessas atividades. Para efeitos do presente documento, todos estes momentos se denominará genericamente como **gestão**.

A gestão participativo tem como princípios o seguinte

- Partir daquilo que as pessoas já sabem e fazem.
- Aproveitar e desenvolver as aptidões e os conhecimentos das pessoas para controlarem e avaliarem seu próprio progresso.
- Ajudar as pessoas a verificar se sua atividade produz algum impacto nos objetivos do programa.
- Mostrar se os recursos humanos e materiais estão sendo utilizados de forma eficaz e a um custo que o programa consegue suportar.



- Capacitar as pessoas a estudarem seus próprios métodos de organização e administração.
- Fornecer informações úteis para a tomada da decisão no planejamento e na gestão do programa.
- Indicar onde há necessidade de dados mais detalhados e como obter esses dados.
- Permitir que as pessoas vejam o programa dentro de um contexto mais amplo, por exemplo, percebendo qual a relação com outros programas de desenvolvimento.
- Permitir que as pessoas analisem sua própria situação e atuem para melhorá-la.
- Promover a responsabilidade coletiva através das atividades do programa.

Baseado nas diferentes áreas de atuação e os princípios acima indicados, a seqüência abaixo mostra **as etapas necessárias do processo de gestão participativa**:

- Todas as pessoas que tomam parte no programa, técnicos e camponeses, precisam decidir juntos que vão adotar um método participativo de gestão.
- Em seguida, precisam decidir quais são, precisamente, os objetivos da gestão, isto é bem mais difícil do que se imagina.
- Quando tiverem chegado a um consenso quanto aos objetivos da gestão, a hora de eleger um pequeno grupo de "coordenadores da gestão", para planejar e organizar todos os detalhes da gestão, é o momento também, de decidir quais são os melhores métodos para atingir os objetivos.
- A escolha do método - como, por exemplo, a análise de relatórios ou o uso de um questionário será influenciada também pela capacidade das pessoas e pelo tempo e recursos disponíveis para a gestão.
- Decididos estes itens, elabora-se o plano escrito da gestão. Este plano mostra porque, como, quando e onde será feita a gestão e quem participar dela.
- A seguir, os métodos de gestão precisam ser preparados.
- Alguns participantes selecionados vão receber explicações e treinamento para fazer entrevistas, preencher questionários escritos ou orais, realizar diversos tipos de checagem ou investigação etc. Todo o pessoal do programa precisa receber explicações sobre os objetivos e métodos a serem usados na gestão. Quanto melhor compreenderem, melhor poderão participar do processo de gestão sempre que for preciso.
- Prontos e testados os métodos de gestão, a etapa seguinte consiste em usá-los para compilar os fatos e as informações necessárias a gestão
- Depois, as informações e os dados são analisados pelos participantes do programa. A maior parte desse trabalho será realizada pelos coordenadores da gestão.
- Os resultados da análise (as conclusões da gestão) são colocados em forma escrita, oral ou visual. Existem várias maneiras de relatar e apresentar as conclusões para os diversos grupos ligados ao programa. Por exemplo, os patrocinadores do programa, geralmente requer uma gestão escrita, um



- relatório; porém, os participantes a nível comunitário compreendem melhor os resultados através de tabelas ou figuras ou durante uma reunião com debates.
- Finalmente, os participantes do programa precisam decidir como serão usados os resultados da gestão e como estes resultados poderão melhorar o desempenho do programa.

CRITÉRIOS PARA A DETERMINAÇÃO DE INDICADORES

Para as necessidades da gestão do PCPR, segundo suas diretrizes, cada comunidade e município deverá elaborar um perfil de entrada, quer dizer um diagnóstico da situação "antes do projeto" com os principais indicadores que o caracterizem. Para o caso específico dos municípios, há necessidade de determinar os resultados esperados como consequência das ações do PCPR, vale dizer, uma análise das mudanças esperadas assim como da definição das dimensões de inovação e demonstração das ações previstas.

A elaboração desses indicadores estarão caracterizados por três elementos:

- Centram-se sobretudo nos problemas internos de cada espaço comunal ou municipal, no caso do Programa de Apoio Comunitário - PAC, ou no espaço territorial de um município no caso do Fundo Municipal de Apoio Comunitário - FUMAC e o Fundo Municipal de Apoio Comunitário - Piloto FUMAC-P;
- Estima-se de fundamental importância a influência das ameaças e oportunidades, principalmente para a canalização dos serviços de assistência técnica, mobilização e capacitação através de mecanismos de parceria;
- Integram-se suficientemente as dimensões prospectivas que permitem prever a sustentabilidade territorial desses esforços, tendo em conta os aspectos político-institucionais, sociais, econômicos, culturais e de meio ambiente.

Visto estas características o objetivo deste documento é ajudar aos técnicos da UT e demais atores do desenvolvimento municipal e local, a aprofundarem o seu conhecimento do espaço municipal e local, atribuindo uma dimensão suplementar à sua ação situando a inovação numa perspectiva de desenvolvimento duradouro.

Como instrumento de antecipação, este guia deverá permitir:

- completar os diagnósticos iniciais através de uma melhor consideração dos elementos internos e externos, que condicionam o desenvolvimento dos territórios rurais e impõem aos atores do desenvolvimento municipal a modificação das suas práticas;
- melhor definir os principais problemas com que o território é confrontado assim como os meios de lhes fazer face;



- precisar as necessidades de inovação necessárias à evolução interna do território e ao controle dos efeitos do confronto da economia municipal com o exterior;
- analisar as inovações postas em prática no espaço municipal e local, e identificar as necessidade futuras de inovação.

As reflexões coletivas, os intercâmbios de experiências e as transferências de conhecimentos, que terão lugar ao longo da execução do PCPR, conduzirão sem dúvida a modular e aprofundar este documento, na medida que ele possa ser de utilidade á implementação do PCPR e alcance dos seus objetivos.

Segundo os critérios de **sustentabilidade** incorporados nas diretrizes do PCPR, como elemento substantivo no desenvolvimento municipal e local esta deverá ser atingida através de cinco dimensões:

- Um objetivo *político-institucional* de resgate da organização associativa e dos conselhos municipais como mecanismo de descentralização e de participação da sociedade civil organizada nas tomadas das decisões (através do financiamento de pequenos projetos para as associações comunitárias e para o âmbito municipal, através do FUMAC e FUMAC-P e principalmente das atividades de mobilização e capacitação em parceria com as ONGs, SEBRAE, Diocese, FETAG, município e outros);
- um objetivo *econômico* de criação e manutenção de empregos e atividades (através de projetos produtivos e de infra-estrutura do PCPR e parcerias com EMATER, SEBRAE, BN, Diocese, FETAG e outros) ;
- um objetivo *social* de reforço a coesão e integração da cidadania, com valorização das atividades educativas e respeito a vida humana (abordado através de projetos sociais e parcerias com ONGs, Diocese e outros) ;
- um objetivo *cultural* de apropriação e valorização do patrimônio, assim como de renovação e reforço da identidade municipal (abordado através do componente desenvolvimento institucional do PCPR e parcerias com ONGs, APPM, Prefeituras e outros);
- um objetivo de *uso adequado dos recursos naturais e conservação do meio ambiente*, (abordado através de relatórios de impacto ambiental dos subprojetos produtivos e de infra-estrutura do PCPR e parcerias com SEMAR, IBAMA, escolas, universidade e outros).

O cerne da questão é um desenvolvimento duradouro do âmbito municipal, considerando:



- as oportunidades e ameaças internas ligadas a fatores produzidos pela história de cada território;
- as oportunidades e ameaças externas resultantes da abertura das economias municipais;

Propomo-nos analisar estas **oportunidades e ameaças** através de 8 pontos chave que, sob certos aspectos, podem ser integrados em:

- estrutura municipal de governo e das organizações associativas;
- mobilização da população municipal e coesão social;
- cultura e identidade do território;
- empregos e renda;
- migrações e inserção social e profissional;
- ambiente, gestão dos espaços e dos recursos naturais;
- evolução das tecnologias;
- competitividade e acesso aos mercados.

Em torno destes pontos chaves, cada território é susceptível de identificar e analisar os desafios específicos com que se confronta, como por exemplo:

- Desenvolvimento da estrutura municipal de governo e das organizações associativas
- reforço das práticas de participação das populações;
- valorização da identidade do território;
- diversificação e adaptação das atividades e serviços;
- acolhimento de novos ativos ou controle do êxodo rural;
- valorização do patrimônio natural;
- domínio das novas tecnologias;
- domínio da competitividade e do acesso aos mercados.



A **inovação**, se refere à criação de novos produtos ou serviços, a adoção de novos processos, métodos ou formas de organização, situa-se no coração do confronto entre essas ameaças e essas oportunidades. É a forma de enfrentar os principais desafios com que o território se confronta e insere-se numa dinâmica que permite, objetivamente:

- prever mudanças e adaptar-se a elas rapidamente;
- desenvolver a especificidade do território municipal;;
- diversificar as vantagens comparativas;
- reforçar as redes e os espaços coletivos de intercâmbio e de decisão;
- renovar as estruturas de gestão e de organização sócio-econômica;
- valorizar aquilo que somos e que fazemos.

Nesta perspectiva, a inovação aparece como a alavanca das mudanças e das adaptações necessárias para um desenvolvimento duradouro no âmbito comunal e municipal.

Para cada um dos oito pontos chave, o guia propõe aos grupos de ação municipal e outros atores rurais o aprofundamento do conhecimento do território para que se possa ir mais longe na análise das necessidades municipais e locais de inovação.

Para cada um destes oito pontos chave, uma ficha sintética apresenta várias questões essenciais que poderão colocar-se aos atores rurais, tanto em termos de aprofundamento do conhecimento do território como em termos de identificação dos desafios específicos e de análise das necessidades municipais e locais de inovação, apenas algumas questões podem ser pertinentes para um município ou localidade, do mesmo modo, os exemplos propostos servem apenas para ilustrar algumas respostas possíveis.

Este guia não pretende ser exaustivo, podem colocar-se questões suplementares em função de cada situação particular. Não propõe um quadro fechado, mas incita antes à reflexão local e municipal.

A sua utilização pode ser um exercício coletivo e ser objeto, se for o caso, de estudos analisados, testados e melhorados em grupos de trabalhos específicos para cada tema.

UTILIZAÇÃO DO GUIA

Sobre cada ponto chave, a utilização do guia pode fazer-se por várias etapas:

- identificar nas fichas questões pertinentes para a situação municipal;
- inventariar para cada uma das questões pertinentes as oportunidades e os ameaças municipais específicos;
- seleccionar as ações inovadoras a decorrer, examinar de que forma correspondem à análise da situação;
- identificar as necessidades de inovação que continuam por satisfazer;
- ver a melhor forma de considerar estas necessidades de inovação no âmbito do programa de inovação rural.

No que diz respeito às ações inovadoras em curso ou já programadas, este guia é mais um meio de aprofundar a sua análise. Os oito pontos chave podem, com efeito, servir de instrumentos para:

- valorizar os principais elementos de inovação de uma ação em função do território;
- refletir municipalmente sobre o modo de enriquecer esta ação considerando outras dimensões;
- Servir como referencia para as atividades de supervisão e de impacto e elaboração dos respectivos relatórios;
- Servir como referencia metodológica para trabalhos em parceria com outros órgãos que perseguem objetivos similares no meio rural.
- retirar os ensinamentos úteis e, se for o caso, facilitar assim a sua transferibilidade.

INDICADORES PARA ANALISE DE INOVAÇÕES

A seguir uma exposição gráfica dos pontos acima indicados relacionados aos critérios básicos de sustentabilidade:

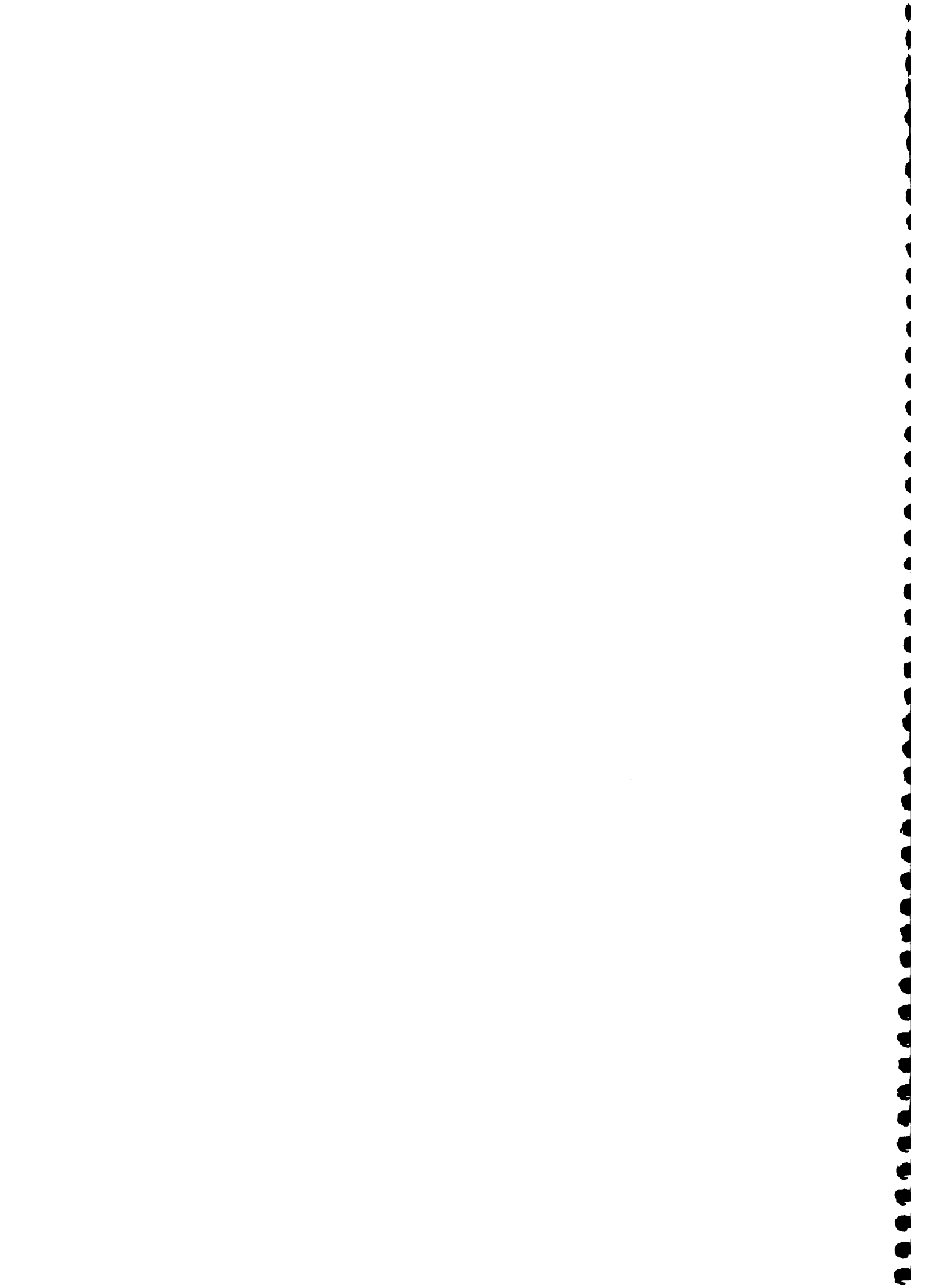
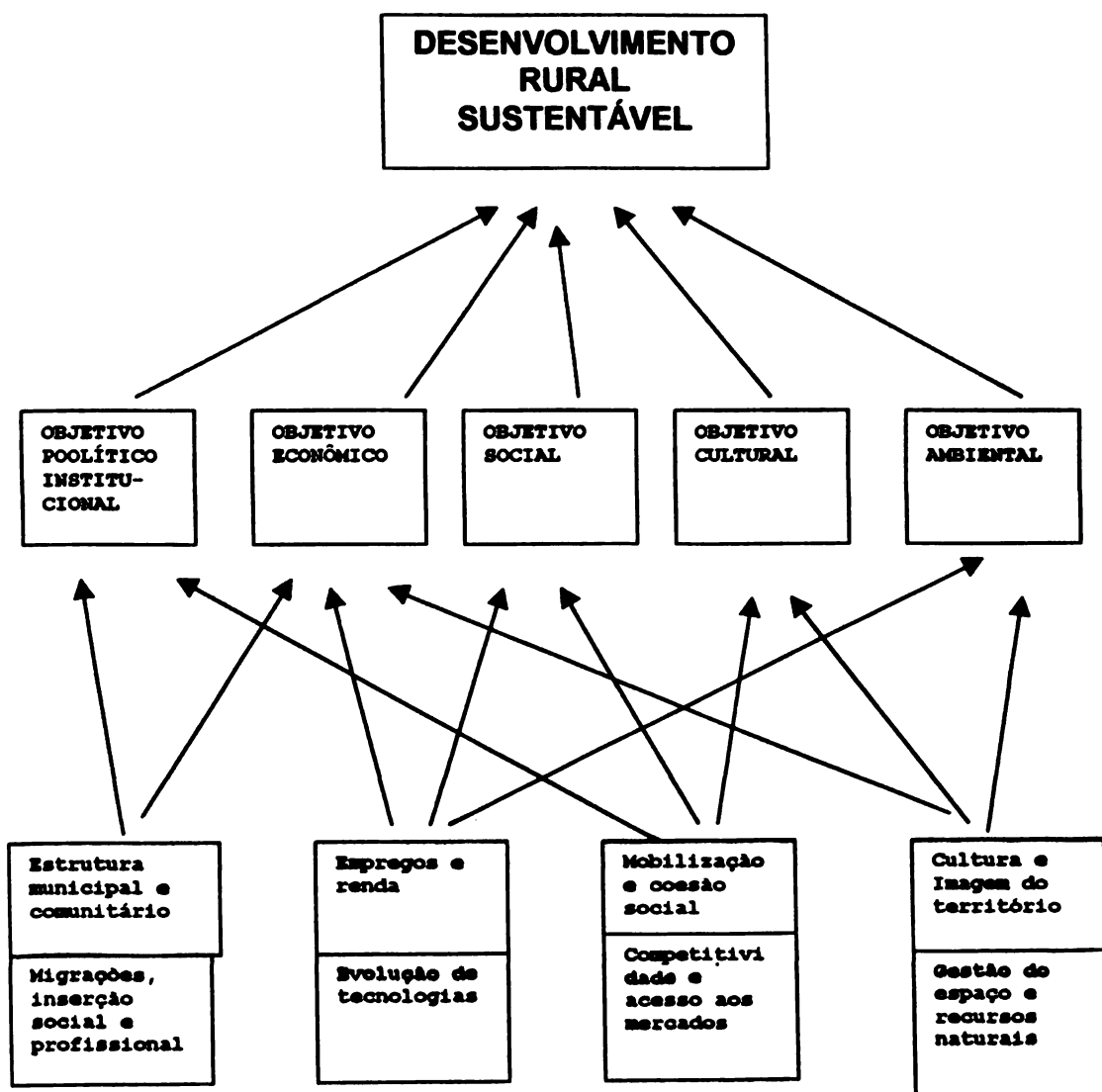


GRÁFICO 1: RELACIONAMENTO DAS DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL



1. Estrutura municipal de governo e das organizações associativas

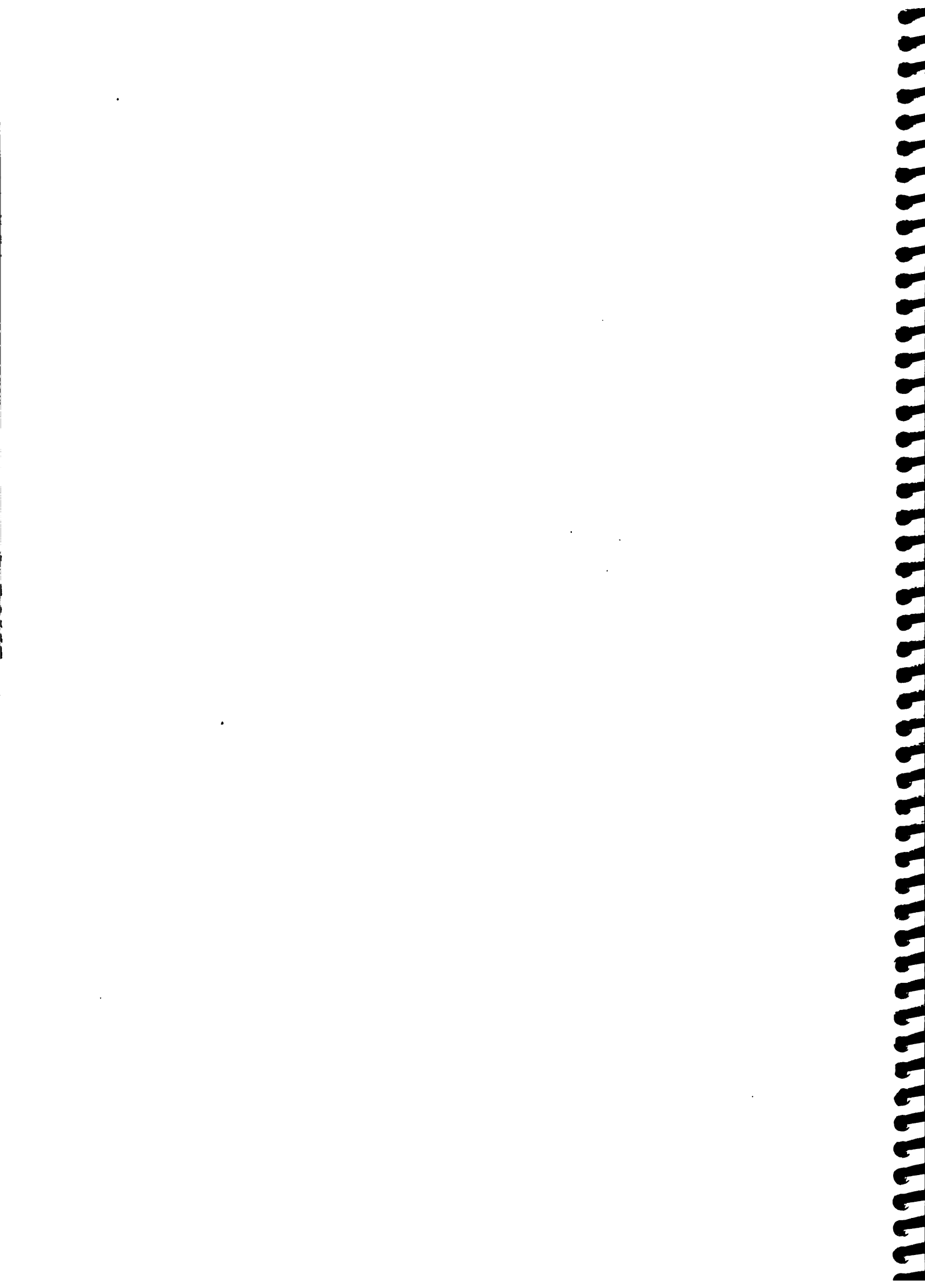
EXEMPLOS DE QUESTÕES A COLOCAR	TEMAS DE REFLEXÃO	EXEMPLOS DE AÇÕES INOVADORAS
<p>1.1.- Dados gerais da organização do Conselho Municipal do FUMAC: (município, data implantação, nome membros, cargos, composição)</p> <p>1.2.- Organização do Conselho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De quem foi a iniciativa para formação do Conselho? (prefeito, UT, sociedade civil) - Quem participou nas reuniões para seleção dos membros do Conselho?, qual o papel delas? - As associações fizeram reuniões prévias para a escolha dos representantes? <p>1.3.- Funcionamento dos Conselhos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quem participa habitualmente nas reuniões do Conselho ? - Quantas reuniões faz o Conselho no mês - O conselho faz a divulgação do PCPR, como? - O Conselho vem prestando apoio às comunidades, de que forma? - Como é a escolha dos projetos no conselho? - Quem participa na priorização dos projetos e encaminhamento a UT? 	<p>1. Qual o papel do Conselho Municipal na implementação do PCPR e o desenvolvimento municipal?</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Exigir existência de 9 a 15 membros do Conselho (80% representados pela sociedade civil) evitando fisiologismo e interesses privados e de grupo; * Promover a correção das distorções na formação de Conselho através de atividades de mobilização, capacitação e recomposição dos membros utilizando seus próprios procedimentos democráticos. * Promover a formação de parcerias locais com órgãos públicos e privados (ONGs) para garantir os serviços de assistência técnica; * Capacitar membros dos conselhos, e técnicos locais e estaduais prestadores de serviços em diretrizes especificações técnicas do Projeto; * Supervisionar as atividades dos conselhos avaliando seu desempenho, levantando problemas e pendências a serem resolvidas com datas marcadas em ata de supervisão aprovada pelas partes. * Divulgar através de meios adequados as características do PCPR e atividades de execução para transparece-lo perante a opinião pública. * No caso de que foram detectadas desvio de recursos, a



<p>1.4. andamento na execução dos projetos (tipos de projetos: recebidos, analisados, encaminhados a UT e financiados)</p> <p>1.5.- Características de apoio do conselho à execução dos subprojetos e características com respeito a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de projetos - capacitação; - assistência técnica - parcerias estabelecidas - supervisão 		<p>UT deverá levantar a situação e encaminhar os pleitos a autoridades respectivas.</p>
<p>2.1.- Dados gerais da organização de associações comunitárias no município (nomes, data criação, nº de famílias e nº de sócios),</p> <p>2.2.- Organização e funcionamento das associações comunitárias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como foi criada a associação? - Como são as reuniões da associação? - Quem participa das reuniões da associação? - como é o processo da tomada das decisões ? - Quais as atividades da associação? - Listar problemas principais da associação: - Que faz a associação para resolver esses problemas? 	<p>1. Qual o papel da associação comunitária na implementação do PCPR e o desenvolvimento local?</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Exigir existência de condições organizativas, operativas e legais nas associações beneficiárias do PCPR; * Verificar existência do Comitê de gestão e regulamento respectivo de funcionamento; * Promover a correção das distorções na formação de associações comunitárias através de atividades de mobilização, capacitação e gestão * Promover a aplicação de procedimentos democráticos e participativos na tomada das decisões . * Promover a formação de parcerias locais com órgãos públicos e privados (ONGs) para garantir os serviços de assistência técnica; * Capacitar líderes, e técnicos locais em diretrizes,



<p>- As contribuições mensais são pagas com regularidade, quanto, que problemas?</p> <p>2.3 - Características de atividades produtivas na associação:</p> <p>- Quantos são proprietários de terra, qual o tamanho médio, existem áreas comunitárias, Quantas?</p> <p>- Qual a área irrigada na comunidade?</p> <p>- Principais culturas e criações (há/ nº):</p> <p>- Participa a mulher e jovem no trabalho de campo, que atividades, como?</p> <p>- As associações já foram beneficiadas com algum projeto do PAPP, BN, FNS e outros,</p> <p>- Qual o montante do financiamento e se foram pagos os empréstimos, Qual situação dos projetos?</p> <p>2.4.- Papel da associação na execução dos projetos do PCPR:</p> <p>- Nome dos projetos liberados, nº de famílias e montante de financiamento</p> <p>- Quem elaborou os projetos?</p> <p>- Como foi a contratação dos serviços para elaboração dos projetos?:</p>		<p>caraterísticas e gestão do PCPR;</p> <p>* Supervisionar as atividades dos dirigentes das associações comunitárias avaliando seu desempenho, levantando problemas e pendências relativas a execução dos projetos, com datas marcadas em ata de supervisão aprovada pelas partes.</p> <p>* No caso de que foram detectadas desvio de recursos a UT deverá levantar a situação e encaminhar os pleitos a autoridades respectivas.</p> <p>* Promover a participação das ONGs, órgãos públicos locais e prestadores privados de assistência técnica na execução dos projetos e o desenvolvimento das comunidades;</p> <p>* Promover reuniões de trabalho para analisar os problemas da comunidade, assim como o intercâmbio de experiências com associações de outros municípios sobre a gestão de projetos produtivos.</p>
--	--	---



<p>- Os projetos foram analisado e discutido pelos membros da comunidade, como?</p> <p>- Quem encaminhou os projetos ao Conselho?</p> <p>- Qual o estado atual do Projeto em execução?</p> <p>- O projeto já foi supervisionado?</p> <p>- Conhece o Regulamento de Uso, quais suas características principais, como foi aprovado e implantado?</p> <p>- Os projetos tem Comitê de gestão, quem são os membros, como foi formado, o que fazem eles?</p> <p>- Recebe a comunidade assistência técnica, quem são os prestadores, que atividades realizam, quem faz o pagamento do serviço?</p> <p>- Quem realiza as obras do projeto, a comunidade participou na escolha, quem faz o pagamento respectivo?</p> <p>- Onde se realizou a compra de bens para o projeto, quem faz, fizeram pesquisa prévia de preços, como se faz o pagamento?</p> <p>- Quais os principais problemas na execução dos projetos? (listar)</p> <p>- Que faz a comunidade para resolver esses problemas?</p>		
---	--	--



2. Mobilização da população municipal e coesão social

EXEMPLOS DE QUESTÕES A COLOCAR	TEMAS DE REFLEXÃO	EXEMPLOS DE AÇÕES INOVADORAS
<p>1.1-A prática de participação atual das populações situa-se no prolongamento das tradições históricas?</p> <p>1.2-A participação das populações tem tendência a consolidar-se ou a fragilizar-se?</p> <p>1.3- Quais são as relações entre os poderes públicos e a sociedade civil? Como é que os cidadãos são convidados a participar na vida municipal?</p> <p>1.4- Quais as estruturas e espaços coletivos que permitem a participação das populações municipais na tomada de decisões?</p>	<p>1 - Qual é o nível de participação da população municipal?</p>	<p>* Melhorar a informação aos cidadãos sobre a vida municipal.</p> <p>* Consultar os cidadãos sobre as questões fundamentais do desenvolvimento municipal.</p> <p>* Associar os cidadãos à definição das orientações de desenvolvimento municipal.</p> <p>* Formar os cidadãos na prática da participação ativa no seu território.</p>
<p>2.1- Quais as estruturas de animação e de planeamento do desenvolvimento municipal? Como estão associadas às tomadas de decisão a nível municipal?</p> <p>2.2- Quem participa nestas estruturas? Qual é o lugar das autoridades públicas? Como são representadas as empresas municipais? Qual é o lugar das outras associações da sociedade civil?</p> <p>2.3- Em quê e como ao nível municipal pode influenciar as decisões tomadas a nível Estadual/Federal?</p>	<p>2- Como funciona a parceria municipal?</p>	<p>* Criar espaços de intercâmbio entre autoridades públicas e associações municipais.</p> <p>* Reforçar as modalidades de gestão, pelos cidadãos, das decisões tomadas sobre a gestão do território (reuniões, fóruns de discussão, etc.)</p>



<p>2.4- Existem obstáculos à formação e/ou consolidação da parceria entre atores ao nível municipal?</p>		
<p>3.1- Qual é a importância da exclusão social?</p> <p>3.2- Existem outras formas de fragmentação social?</p> <p>3.3- Quais são os conflitos? Como são geridos a nível municipal?</p> <p>3.4- Qual é o papel das mulheres?</p> <p>3.5- Qual é o papel dos jovens?</p> <p>3.6- Quais são as estruturas que favorecem a representação dos cidadãos em dificuldade na resolução dos seus problemas?</p> <p>3.7- Qual é o papel das novas populações residentes na zona?</p>	<p>3- Qual é o nível de coesão social na zona?</p>	<p>* Criar novas medidas ou formas de parceria para favorecer a representação dos cidadãos excluídos ou em dificuldades.</p> <p>*Aprofundar municipalmente o conceito de igualdade de oportunidades.</p> <p>* Procurar uma melhor partilha de responsabilidades entre homens e mulheres.</p> <p>* Criar oportunidades produtivas para os jovens e as mulheres.</p> <p>* Procurar as melhores possibilidades de participação dos jovens na definição do seu futuro.</p> <p>* Criar espaços de encontro para os grupos em conflito.</p>
<p>4.1- Como é que as escolas são espaços de compreensão dos problemas do desenvolvimento municipal?</p> <p>4.2- Que papéis desempenham neste domínio as associações, cooperativas, sindicatos, municípios, círculos de estudo, etc?</p> <p>4.3- Que papéis desempenham a imprensa e as rádios municipais na formação para o desenvolvimento?</p>	<p>4- Quais são os espaços de formação e à participação no desenvolvimento do território?</p>	<p>* Envolver as escolas e outras estruturas educativas na sensibilização às questões fundamentais do desenvolvimento municipal.</p> <p>* Introduzir debates sobre problemas de desenvolvimento nos meios de comunicação municipais.</p>



3. Cultura e Identidade do território

EXEMPLOS DE QUESTÕES A COLOCAR	TEMAS DE REFLEXÃO	EXEMPLOS DE AÇÕES INOVADORAS
<p>1.1- Qual é a imagem do território e dos seus produtos?</p> <p>1.2- Qual é a imagem do território que se promove?</p> <p>1.3- Em que se assenta esta imagem: história, cultura, ambiente natural ou produtos específicos?</p> <p>1.4- Quais são as ações de sensibilização/informação realizadas e seus resultados?</p> <p>1.5- Estas ações visam apenas difundir uma imagem no exterior ou também reforçar uma imagem positiva interna?</p>	<p>1- Como se entende o território?</p>	<p>* Reforçar as ligações entre imagem e recursos do território; entre imagem e identidade municipal.</p>
<p>2.1- Quais os obstáculos à promoção da imagem do território?</p> <p>2.2- A imagem do território deve ser reforçada ou reorientada? Porquê?</p> <p>2.3- Qual a coerência que existe entre a imagem do território e a realidade municipal (produtos, coesão social, expressão cultural)?</p> <p>2.4- Quais são os outros territórios ou parceiros necessários para a realização de ações de promoção?</p>	<p>2- Que meios, instrumentos e Atores existem para dar a conhecer o território?</p>	<p>* Desenvolver colaborações com outros territórios para aumentar o impacto da promoção de certos produtos ou serviços.</p> <p>* Desenvolver meios e canais para melhor valorizar a diversidade e a diferença.</p> <p>* Introduzir ao nível municipal formações para a construção e promoção da imagem do território.</p>

<p>3.1- Através de que canais é difundida/promovida a imagem do território e dos seus produtos?</p> <p>3.2- Quais são os grupos alvo das ações de promoção?</p> <p>3.3- Os serviços e os produtos do território chegam diferenciados junto aos distribuidores? E dos consumidores?</p> <p>3.4- Os símbolos do território são utilizados para esta diferenciação? Se não, porquê?</p> <p>3.5- Que importância é dada à origem dos produtos?</p> <p>3.6- Quais as atividades que se mostraram úteis na promoção do território?</p>	<p>3- Como se realiza a promoção do território?</p>	<p>* Desenvolver marcas de qualidade que permitam uma melhor diferenciação dos produtos do território?</p> <p>* Desenvolver formas de colaboração entre produtores para as atividades de promoção.</p> <p>* Aproveitar melhor campanhas de promoção dos produtos para divulgar uma imagem positiva do território e dos seus recursos.</p>
<p>4.1- Em que domínio é mais visível o impacto da promoção (aumento de visitantes, interesse dos meios de comunicação, etc.)?</p>	<p>4- Qual o impacto da promoção do território?</p>	<p>* Investigar a forma de melhor definir as mensagens e as campanhas de promoção em função dos objetivos específicos do desenvolvimento municipal.</p>
<p>5.1- Existem casos de imigração na zona? Desde quando?</p> <p>5.2- De que tipo de imigração se trata (neo-rurais, residentes desempregados, etc.)?</p> <p>5.3- Os recém-chegados trazem novos triunfos para o território (meios financeiros, saber técnico, capacidade de gestão, etc.)? Ou trata-se apenas de um retorno "passivo" (casa de campo,</p>	<p>5- Qual é a importância da imigração?</p>	<p>* Criar serviços de organização e de acolhimento das novas populações.</p> <p>* Tornar um fator positivo para o território o impacto das novas chegadas para: a recuperação de casas e terras abandonadas, integração social e rural, etc.</p> <p>* Procurar modalidades de colaboração com os centros urbanos Para a inserção de desempregados ou outros públicos no território.</p>

<p>residência secundária, etc.)?)</p> <p>5.4- Quais as medidas adotadas para favorecer a inserção dos recém-chegados? Que atores participam nestas medidas? A população municipal sente-se envolvida?</p> <p>5.5- Existem formas de cooperação entre as zonas de origem e o território para preparar os recém-chegados ou facilitar a sua instalação?</p>		<p>* Analisar as possibilidades de criação dos serviços apropriados às características e exigências dos recém-chegados como fontes de emprego (serviços para idosos, por exemplo).</p>
---	--	--

4. Emprego e renda

EXEMPLOS DE QUESTÕES A COLOCAR	TEMAS DE REFLEXÃO	EXEMPLOS DE AÇÕES INOVADORAS
<p>1.1- Quais os programas e atividades do governo federal, estadual e municipal para a ocupação de mão-de-obra em tempos de seca (frentes de trabalho etc)</p> <p>1.2- Quais as atividades que oferecem possibilidades de inserção profissional no setor privado?</p> <p>1.3- A administração pública oferece possibilidades de inserção? E os setores da economia social?</p> <p>1.4- Existem mecanismos financeiros, de aconselhamento e apoio técnico ao arranque de atividades para os jovens e mulheres?</p>	<p>1- Quais as possibilidades e as medidas para a oferta do emprego e renda no território?</p>	<p>* Promover o trabalho comunitário e grupal como fonte de formação e integração social.</p> <p>* Utilizar os setores da economia social para ajudar os jovens a iniciarem vida profissional.</p> <p>* Adaptar os sistemas de formação às exigências de novas tecnologias.</p> <p>* Organizar modalidades de auto-emprego para donas de casa e jovens. (costura, hortas familiares, etc)</p>



<p>2.1- Quais os o tipo de empregos autônomos no território para os homens? (especificar nº de população ocupada)</p> <p>2.2 - Quais os tipos de emprego Autônomo para mulheres e jovens, (especificar nº de população ocupada)</p> <p>2.3 - Qual outros tipos de atividade familiar não remunerada realiza habitualmente e quanto tempo médio emprega nessa atividade durante a semana?</p> <p>2.4. Quantas pessoas e tempo médio por semana trabalham habitualmente na família?</p>	<p>Quais as oportunidades de emprego autônomo no meio rural e qual o nível de aproveitamento?</p>	
<p>3.1- Qual a remuneração média mensal do emprego (considerar o conjunto de atividades remuneradas por família)</p> <p>3.2 - Quanto é aproximadamente o ingresso médio familiar por outras atividades familiares não remuneradas?</p> <p>3.3 - Quanto é aproximadamente o montante das despesas semanais da família?</p> <p>3.4. Quais as principais limitantes para conseguir emprego e renda</p>	<p>Qual a remuneração média familiar e seu relacionamento com o custo da cesta básica ?</p>	

5. Migrações e inserção social e profissional

EXEMPLOS DE QUESTÕES A COLOCAR	TEMAS DE REFLEXÃO	EXEMPLOS DE AÇÕES INOVADORAS
<p>1.1 - Existe uma evolução no êxodo rural em termos quantitativos? E qualitativos? Quais os fatores que influenciam esta evolução?</p> <p>1.2- Onde se encontram, essencialmente, as pessoas que deixaram o território?</p> <p>1.3- Qual é a distribuição homens-mulheres e sócio profissional das pessoas que deixam o território?</p> <p>1.4- Existem migrações da população? Para que destinos?</p>	<p>1 - Qual é a importância do êxodo rural?</p>	<p>* Determinar o impacto do êxodo rural em termos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -sócio-económicos (evolução da população e serviços municipais, abandono de terras, etc.); -culturais: desvalorização do saber e imaginário popular; -sócio-políticos: enfraquecimento da presença do Território; <p>* Incentivar os jovens a empreender atividades culturais com motivos municipais;</p> <p>* Criar ligações entre os que partiram e o território de origem.</p>

6. Ambiente, gestão do espaço e dos recursos naturais

EXEMPLOS DE QUESTÕES A COLOCAR	TEMAS DE REFLEXÃO	EXEMPLOS DE AÇÕES INOVADORAS
<p>1.1- Como caracterizar os recursos naturais e o património arquitectónico do território? Qual é a evolução recente?</p> <p>1.2- Existem recursos que estão ameaçados e que devem ser preservados com prioridade? Existem evoluções irreversíveis? (água, vegetações, etc)</p>	<p>1 - Quais são os recursos naturais e culturais do território?</p>	<p>* Estabelecer grupos de trabalho municipais para identificar as áreas abrangidas pelas diferentes atividades (pesca, caça, silvicultura, turismo, etc) e os riscos e perspectivas de evolução dos recursos e do espaço</p>
<p>2.1-A estrutura fundiária e os sistemas de uso permitem a valorização dos recursos? Qual o tamanho dos terrenos abandonados e subutilizados?</p>	<p>2- Quais são os modos de utilização do espaço e dos recursos?</p>	<p>* Fazer avançar os sistemas e técnicas de utilização do espaço e dos recursos:</p> <p>* Preservar os recursos</p>

<p>2.2- Como é utilizado e mantido o patrimônio arquitetônico? Existe patrimônio abandonado? Quais as práticas de valorização? Quais as instituições abrangidas por este processo?</p> <p>2.3- Existiram mudanças nos sistemas e técnicas de utilização do espaço e dos recursos? Com que consequências?</p> <p>2.4- Existem espaços protegidos e áreas de lazer?</p> <p>2.6- A valorização dos recursos naturais é incentivada?</p>		<p>naturais e melhor controlar os riscos de destruição destes recursos (riscos de incêndios florestais, erosão dos solos, poluição, etc.);</p> <p>* Preservar a harmonia espacial e o patrimônio construído.</p> <p>* Procurar fontes e modos alternativos de produção de energia.</p>
<p>3.1- Quais são os quadros legislativos e os instrumentos de gestão e de ordenamento municipal do espaço e dos recursos?</p> <p>3.2- Quais os atores e instituições abrangidas pela sua gestão?</p> <p>3.3- Quais os instrumentos municipais de controle da poluição? Quem é municipalmente responsável pelo tratamento das águas, detritos, reciclagem de materiais, etc?</p>	<p>3-Quais são as características da gestão do espaço e dos recursos?</p>	<p>* Melhorar os conhecimentos das populações municipais sobre o espaço recursos através de instrumentos apropriados (programas de informação, etc.), assegurando a sua participação numa melhor gestão do território.</p>
<p>4.1- Existem conflitos de interesse entre diferentes atores abrangidos pela utilização do espaço e dos recursos? Existem instâncias para criar uma convergência de interesses?</p>	<p>4- Qual o nível de consciência coletiva face à gestão do espaço e recursos?</p>	<p>*Aumentar o interesse das instituições e dos atores municipais, em particular ao nível da sociedade civil, para o controle da utilização do espaço e dos recursos.</p>



<p>4.2- Quais os instrumentos de gestão do impacto introduzidos no território?</p> <p>4.3- Quais as práticas de educação para o ambiente? Como é que as escolas, Associações, etc. se envolvem Neste processo?</p>		<ul style="list-style-type: none"> * Mobilizar e formar a população em torno da idéia de proteção do ambiente como elemento integrador das práticas cotidianas das populações municipais. * Organizar formações e atividades de informação sobre o ambiente municipal para a população municipal e visitantes. * Incentivar a reabilitação do património construído, procurando novas formas de utilização socio-económica. * Organizar formações e atividades de informação sobre o ambiente municipal para a população municipal e turistas. * Incentivar a reabilitação do património construído, procurando novas formas de utilização sócio-económica.
--	--	--

7. Evolução das tecnologias

EXEMPLOS DE QUESTÕES A COLOCAR	TEMAS DE REFLEXÃO	EXEMPLOS DE AÇÕES INOVADORAS
<p>1.1- Alguns procedimentos de produção utilizados no território são inadaptados? Desapareceram? Quais os setores de atividade abrangidos? Quais as razões desta inadaptação?</p> <p>1.2- Existe uma renovação tecnológica nos setores tradicionais?</p> <p>1.3- Qual a evolução recente</p>	<p>1 - Quais deverão ser as novas tecnologias a introduzir na zona?</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Apoiar a experimentação que visa a adaptação de novas tecnologias em setores tradicionais de produção. * Procurar em que setores a ausência de novas tecnologias constitui um impedimento para a instalação de empresas. * Gerar parcerias municipais com o EMATER, SEBRAE, Diocese e outros para a inovação



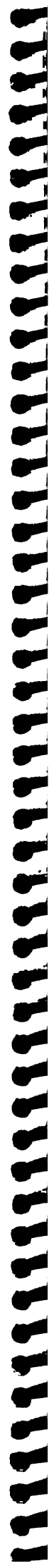
<p>das novas tecnologias a nível municipal? Como se opera a transferência de tecnologias?</p> <p>1.4- Quais os setores que têm potencial para a introdução de novas tecnologias?</p> <p>1.5- Quais os obstáculos à introdução de novas tecnologias?</p>		<p>tecnológica</p> <p>* Gerar demandas de assistência técnica aos setores oficiais e promover formas de controle social para garantir a qualidade de esses serviços</p>
<p>2.1- Quais os meios de que dispõem os atores municipais para ter acesso à informação sobre novas tecnologias?</p> <p>2.2- Existe uma reflexão sobre o impacto das novas tecnologias em matéria de ordenamento do território, de desenvolvimento das empresas de trabalho à distância?</p>	<p>2- Que acesso à informação sobre novas tecnologias está disponível?</p>	<p>* Integrar o território nas redes de informação sobre novas tecnologias.</p> <p>* Criar ligações com equipas de especialistas e serviços de investigação para assegurar a informação sobre as oportunidades de transferência tecnológica.</p>
<p>3.1- Quais os critérios predominantes na escolha de novas tecnologias?</p> <p>3.2- Estes critérios são compatíveis com uma gestão duradoura do espaço e dos recursos, a manutenção e a criação de empregos, a preservação do património e da cultura?</p> <p>3.3- A substituição das tecnologias tradicionais por novas tecnologias provocou desequilíbrios em certos setores?</p>	<p>3- Como se opera a escolha das novas tecnologias?</p>	<p>* Procurar saber como as novas tecnologias podem contribuir para valorizar a identidade e a cultura do território, melhorar a qualidade das relações sociais entre os grupos, a informação e o debate entre os cidadãos.</p> <p>* Procurar as possibilidades de reabilitação das tecnologias tradicionais.</p> <p>* Determinar as necessidades de formação em matéria de novas tecnologias ou de saber-fazer tradicionais em vias de extinção.</p>
<p>4.1- Existem na zona pessoas, recursos competentes na matéria (produção, serviços,</p>	<p>4- Como são postas em prática as novas tecnologias?</p>	<p>* Criar ligações com equipas de técnicos para assegurar a gestão na</p>



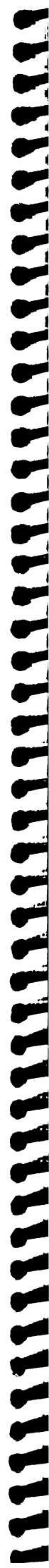
<p>aconselhamento, etc.) ?</p> <p>4.2- Existem meios técnicos e financeiros de gestão para a transferência de tecnologia?</p> <p>4.3- Existem programas experimentais?</p> <p>4.4- Quais as possibilidades de cooperação com outros territórios para a transferência de saber fazer e tecnológicos?</p>		<p>transferência de tecnologias.</p> <p>* Criar ligações com outros territórios para melhorar as possibilidades de transferência em setores específicos.</p> <p>* Criar instrumentos de gestão do impacto das novas tecnologias e dos recursos que lhes são dedicados.</p>
---	--	--

8. Competitividade e acesso aos mercados

EXEMPLOS DE QUESTÕES A COLOCAR	TEMAS DE REFLEXÃO	EXEMPLOS DE AÇÕES INOVADORAS
<p>1.1 - Qual é o posicionamento nos mercados dos principais produtos municipais? São confrontados com a concorrência? Caso sejam, quais os concorrentes no mercado municipal e regional? E nos outros mercados?</p> <p>1.2- Como é que esta concorrência se manifesta (baixa dos preços, perda de clientes, irregularidades nas vendas, etc.)?</p> <p>1.3- Qual é o peso dos mercados comunitários?</p> <p>1.4- Qual é o nível de adequação dos serviços de mercado às características municipais?</p>	<p>1- Que procura e que concorrência se dá para os produtos municipais?</p>	<p>* Desenvolver formas de colaboração entre produtores para conquistar outros mercados além dos da proximidade.</p> <p>* Procurar soluções para aumentar a capacidade de retenção municipal dos "rendimentos de consumo" das famílias assim como das despesas do setor público.</p>
<p>2.1-A produção municipal é fortemente atomizada?</p>	<p>2- Como é que a comercialização de produtos se produz</p>	<p>* Aproveitar os mercados onde a competitividade é melhor assegurada (é muitas vezes o</p>



<p>2.2- Nos últimos anos, houve tendência para a concentração das atividades?</p> <p>2.3- Em relação à concorrência, qual é a situação municipal no que diz respeito:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Às qualificações dos trabalhadores e diretores das empresas? - Ao estado (idade) das tecnologias existentes? - À eficácia e rentabilidade dos diferentes setores? - Às modalidades de aprovisionamento? - Aos serviços de manutenção e reparação? - Aos serviços financeiros, de apoio técnico e formação profissional? - Aos custos de produção e de escoamento. 	<p>na municipalidade?</p>	<p>caso dos mercados municipais).</p> <ul style="list-style-type: none"> * Criar ligações com centros de investigação para a realização de estudos de mercado para os produtos municipais. * Melhorar a capacidade municipal de negociação e de acesso aos créditos (agrupar pedidos de crédito para negociação comum com as entidades financeiras, etc.).
<p>3.1- Os produtos são normalizados? Ou respondem a uma procura específica?</p> <p>3.2- A "diferenciação" é um dos trunfos dos produtos municipais?</p> <p>3.3- Como são efetuados os controlos de qualidade? E de adequação às normas?</p>	<p>3- Quais são os produtos e serviços de mercado que oferece a comunidade e o município?</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Introduzir procedimentos de "qualidade" e "diferenciação" nos produtos e nos serviços. * Reforçar a criação de marcas e logotipos de inspiração municipal para os produtos e serviços (imagem, especificidade cultural, design, etc.)
<p>4.1- A competitividade é uma preocupação dos comerciantes</p>	<p>4- Que instrumentos existem para</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar estudos de clientela.



<p>municipais?</p> <p>4.2- De que modo seguem as empresas a evolução dos mercados?</p> <p>4.3- Qual é o nível de desenvolvimento das funções comerciais? Qual é a qualidade dos serviços pós-venda?</p>	<p>responder à lógica do mercado?</p>	<p>* Fazer penetrar a noção de "necessidade de adaptação ao cliente".</p> <p>* Melhorar, através da formação, a capacidade de antecipação das mudanças dos empresários municipais.</p>
<p>5.1- Existem modalidades informais ou formais de cooperação entre produtores? Qual é a importância econômica das associações comunitárias e outras formas associativas?</p> <p>5.2- Existe uma cultura de solidariedade municipal para compra e venda de produtos?</p> <p>5.3- Quais são as formas de cooperação existentes com outros municípios? Quais são os atores e instituições envolvidas?</p>	<p>5- Qual é a cooperação que existe entre produtores e comerciantes municipais?</p>	<p>* Desenvolver a cooperação entre produtores para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a promoção comercial comum; - a partilha de mercados; - a satisfação da clientela e o reforço da imagem da comunidade ou do município; <p>* Reforçar os meios de cooperação com outros territórios.</p>



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARDAYA, Rubén - El fortalecimiento municipal para la participación popular (mimeo.) . Julho de 1997.
- BOHME, Alvaro - Articulação de actores locais y participação. Sur Centro de Estudios Sociales y Educación (mimeo.). septiembre, 1997.
- BUARQUE, Sergio C. Metodologia de Planejamento do Desenvolvimento Local e Municipal Sustentável. Projeto de Cooperação Técnica PCT/INCRA - IICA. Brasília. 1998.
- CAVALCANTI, Clóvis - Meio Ambiente, Desenvolvimento e Política de Governo. Bases para a Construção de uma Sociedade Sustentável no Brasil (mimeo.). Relatório Final do Workshope/Seminário. 22-25 de abril de 1996.
- DOWBAR, Ladislau - Planejamento municipal Editora Brasiliense s.a. São Paulo. 127 p. 1987.
- FUNDAÇÃO LUIS ESPINAL. Textos Olvidados de la Doctrina Social de la Iglesia. Espinal@redestb.es
- European Commision - AEIDL. Rural Europe PT. Biblio: Metodologias de desenvolvimento local (mimeo.). 1997.
- FONTES, Angela - NEVES, Maria da Graça. Gestão municipal e perspectiva de genero. Revista de Administração Municipal (mimeo.) Rio de Janeiro. V.40, n.206, pp 52-63, jan/mar. 1993.
- FEUERSTEIN, Marie-Thésése. Avaliação. Como avaliar programas de desenvolvimento com a participação da comunidade (mimeo.). São Paulo: Paulinas, 1990.
- MAGALHÃES. Leila Vello. Metodologia do Serviço Social na América Latina. Edit. Cortes. São Paulo.1987.
- MARTINS DE CARVALHO, Horácio. Metodologia de de Planejamento Municipal Participativo, um modelo iterativo, IICA (mimeo). Curitiba. 1997.
- MIRALLES, Eduardo - Cultura es Participação. Síntesis de la sesión entre Xavier Bru de Sala, Jack Lang, Xavier Pastor, Ignasi Riera e Xavier Ruper de Ventós ocurrida em Observatori Interarts. (mimeo.). Febrero, 1998.
- UT-PCPR. Manual de Operações do Projeto de Combate a Pobreza Rural no Estado do Piauí. (mimeo.). Teresina. 1997.





