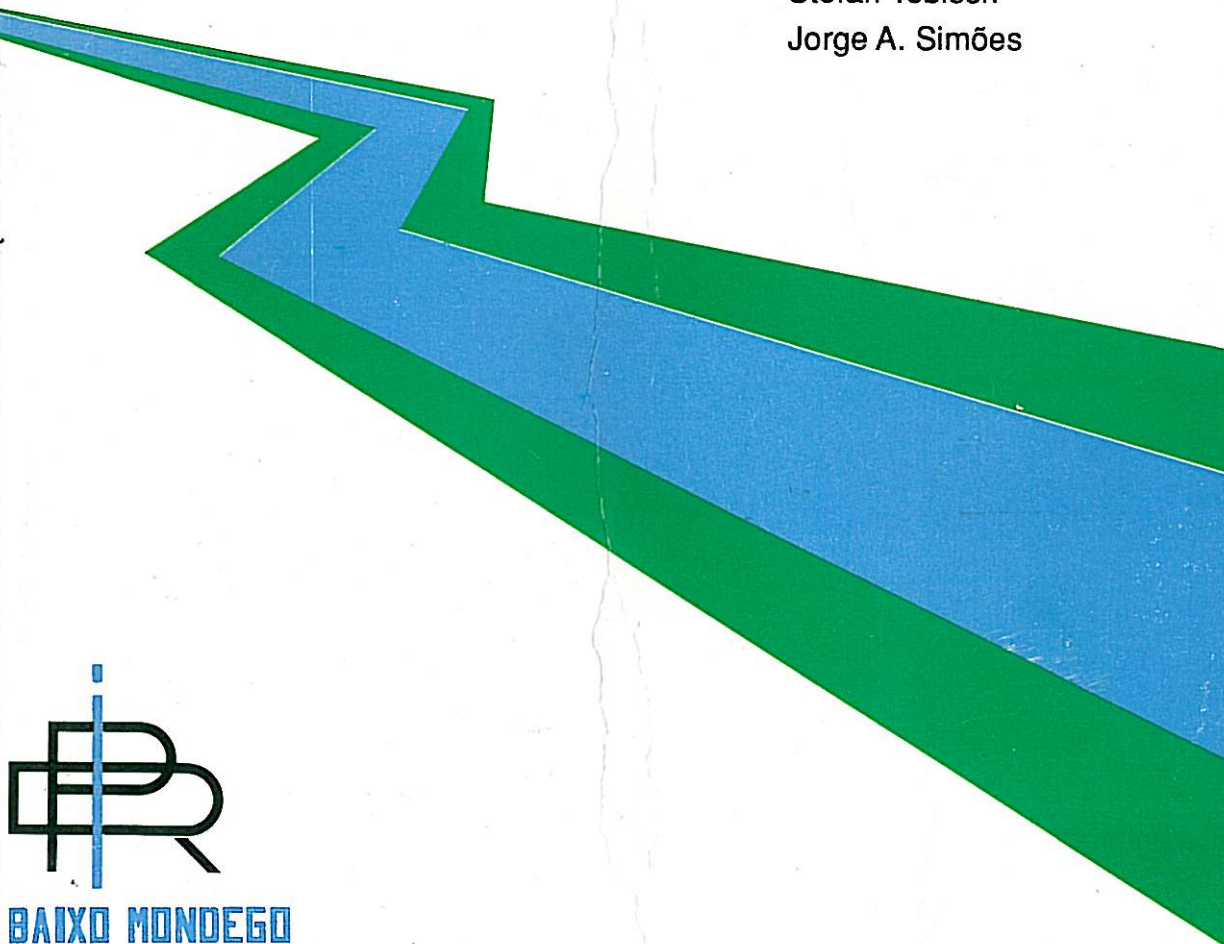


SEMINÁRIO DE SENSIBILIZAÇÃO

PIDR DO MONDEGO

RELATÓRIO

Stefan Tobisch
Jorge A. Simões





MINISTÉRIO DO PLANEAMENTO E DA ADMINISTRAÇÃO DO TERRITÓRIO
COMISSÃO DE COORDENAÇÃO DA REGIÃO CENTRO

SEMINÁRIO DE SENSIBILIZAÇÃO

PIDR DO MONDEGO

RELATÓRIO

Stefan Tobisch
Jorge A. Simões

Fevereiro de 1987

ISBN - 972 - 569 - 003 - 6

Dep. Legal - 27093/89

Capa: Telles Grilo

NOTA DE ABERTURA

A experiência Portuguesa e estrangeira em projectos de desenvolvimento hidroagrícola revela que, mais difícil do que a obtenção dos vultuosos financiamentos necessários à execução das obras e o ultrapassar dos problemas técnicos que lhes são inerentes, é o attingir-se, em prazo razoável, os objectivos de aumento da produção agrícola e produtividade dos factores que justifiquem os investimentos efectuados.

No caso do projecto hidroagrícola do Baixo Mondego, além dos estrangulamentos estruturais existentes em todo o sector agrícola Português, é necessário ultrapassar outros que resultam da situação do vale antes da execução das obras de regularização fluvial e hidroagrícolas que impediam a modernização e intensificação da produção: a ocorrência sistemática de inundações e a deficiência crónica do enxugo que impossibilitavam a realização das culturas na estação húmida e implicavam a adopção de cultivares de ciclo vegetativo curto.

O ciclo muito longo inerente a um aproveitamento hidráulico com a dimensão e complexidade do projecto do Mondego, e a falta de informação e de participação dos beneficiários nas decisões relativas a um plano aprovado e iniciado antes de restaurado o regime democrático, exige da Administração um esforço acrescido de divulgação das novas oportunidades que as obras já realizadas, e em curso, vêm oferecer aos agricultores para modernizar as suas explorações, motivando-os para os investimentos e a aquisição de conhecimentos que este processo implica.

Integrado neste esforço de divulgação realizou-se em Março de 1987 um "Seminário de Sensibilização" promovido pelo Gabinete Coordenador do PIDR do Baixo Mondego, a DGHEA e a DRABL, que contou com a orientação de dois consultores de reconhecido mérito em gestão de projectos de desenvolvimento.

O método inovador de informação/sensibilização que adoptaram, e que é apresentado neste relatório, teve resultados que justificam plenamente a sua divulgação, na expectativa de poder contribuir positivamente para outras iniciativas do género neste e noutros programas, até porque se trata de uma primeira experiência susceptível de aperfeiçoamentos que lhe podem dar ainda maior eficácia.

O Administrador do PIDR do Baixo Mondego



S U M A R I O

1. A GESTÃO ESTRATÉGICA NO CICLO DO PROJECTO
2. PONTO DE SITUAÇÃO DO PROJECTO "BAIXO MONDEGO"
3. JUSTIFICAÇÃO DE UM SEMINÁRIO DE SENSIBILIZAÇÃO
4. METODOLOGIA DO SEMINÁRIO DE SENSIBILIZAÇÃO
 - 4.1. Delimitação de Funções e Resultados
 - 4.2. Técnica Didáctica do Seminário
5. IDENTIFICAÇÃO DE FENÓMENOS DE ESTRANGULAMENTO
6. APRESENTAÇÃO DO SEMINÁRIO
 - 6.1. Configuração
 - 6.2. Expectativas dos Participantes
 - 6.3. Apresentação do Projecto Agrícola
 - 6.4. Balanço do Projecto
 - 6.5. Radiografia Estrutural do Projecto
 - 6.6. Paralisação Versus Dinamização
 - 6.7. Planos Individuais de Mobilização
 - 6.8. Plataforma Comum de Actuação e "Contrato-Programa"
7. COMENTÁRIOS FINAIS
 - 7.1. Áreas Sensíveis da Gestão do PIDR
 - 7.2. Desenvolvimento da Estrutura em Rede
8. ANEXOS
 - 8.1. Lista dos Participantes
 - 8.2. Síntese dos Planos de Mobilização-Beneficiários
 - 8.3. Síntese dos Planos Individuais de Acção-Agentes da Administração
 - 8.4. Contrato-Programa (Matriz de Interrelações Pessoais)

1. A GESTÃO ESTRATÉGICA NO CICLO DO PROJECTO

1. Com a criação de projectos integrados de desenvolvimento regional, o Governo Português respondeu a uma crescente consciencialização técnica e política de que, no passado a prática de implementação de vultuosas obras infraestruturais não resultou no desenvolvimento económico-social desejado. A tradição vertical do tratamento dos projectos focaliza exageradamente os aspectos técnicos e financeiros que são fenómenos de rotina nos Ministérios sectoriais. Deixa-se assim de responder a um conjunto de factores cruciais de influência para garantir um impacto desenvolvimentalista dos investimentos infraestruturais.

2. As instituições internacionais de desenvolvimento, bem como os fundos estruturais da CEE enfrentam um dilema semelhante, tentando livrar-se desta tradição e procurando desenvolver, cada vez mais, esquemas que permitam um planeamento integrado, uma maior participação de todos os agentes envolvidos e uma adequação acrescida através de um sistema sofisticado de coordenação.

3. A moderna gestão do processo de desenvolvimento transfere, assim, o enfoque tradicional da fase de implementação física e financeira do projecto para as outras fases do ciclo, ou seja, a identificação, o planeamento, a gestão e a exploração.

Existe também uma tendência para flexibilizar os projectos, por um lado, através do seu desmembramento em subcomponentes e, por outro, através da integração de projectos em programas horizontais e verticais. Isto implica, uma crescente canalização de verbas e capacidade técnica para aquelas funções que, na realização do projecto, podem ser denominadas de "software", ou seja, o planeamento, a participação, a informação, a formação, a sensibilização, a gestão e a coordenação.

4. Enquanto o "software" do projecto reage rapidamente e de maneira flexível e reversível, sendo o investimento nele aplicado reduzido quando comparado com o custo total dos projectos e programas, as infraestruturas físicas apresentam-se, após a sua construção, financeiramente pesadas e tecnicamente irreversíveis. O risco de uma estrutura não ser adequadamente definida reside exactamente no facto de, uma vez planeada de maneira insuficiente, condicionar o processo de desenvolvimento ao longo de, geralmente, 30 a 50 anos.

5. É por essa razão factual que, ao atingir-se um determinado ponto na curva de maturidade da instalação de infraestruturas no país, a atenção dos responsáveis e dos técnicos se concentra na melhoria da eficiência do "stock" das infraestruturas existentes. Esta reorientação assenta, naturalmente, nas necessidades que se projectam para as décadas futuras. Espera-

se, assim, um múltiplo efeito na aplicação eficaz de verbas de desenvolvimento, sempre escassas no sentido de:

- diminuir o custo das obras;
- aumentar a eficiência da exploração dos projectos;
- incrementar a flexibilidade e a reversibilidade parcial das medidas de desenvolvimento que é conseguida com:
 - (1) uma maior sofisticação na identificação, planeamento e programação de um projecto;
 - (2) a crescente implementação de esquemas de acompanhamento, avaliação, reavaliação e re-programação;
 - (3) a melhoria dos sistemas e da frequência de informação, bem como da transparência do processo de decisão; uma maior participação, a todos os momentos e todos os níveis da tomada de decisão, por parte de todos os envolvidos no processo de planeamento, implementação e exploração dos investimentos, nomeadamente dos grupos beneficiários;
 - (4) a criação de mecanismos de articulação e coordenação para a gestão estratégica de projectos e programas complexos;
 - (5) a introdução de medidas que visam uma maior sensibilização dos agentes envolvidos nos projectos.

Enquanto os progressos nos pontos 1º a 4º já são bastante evidentes, a matéria de sensibilização e criação de contactos e fluxos de informação (entre o nível político e a parte técnica, financeira e administrativa e os grupos dos beneficiários) apresenta-se ainda numa fase embrionária da sua evolução. É neste domínio, cujo investimento financeiro é muito limitado e, cujo efeito na eficiência de projectos de desenvolvimento é inestimável, que se devem concentrar os esforços de uma moderna gestão dos investimentos públicos!

Enquanto as fases do ciclo do projecto, desde a identificação à exploração, têm uma posição relativamente fixa e limitada ao longo do eixo do tempo, as actividades de acompanhamento, de coordenação e, nomeadamente, de sensibilização envolvem os agentes ao longo de todo o espaço de tempo da sua realização.

2. PONTO DE SITUAÇÃO DO PROJECTO BAIXO MONDEGO

1. A ideia de introduzir melhorias físicas no vale do Baixo Mondego tem uma longa tradição histórica. No entanto, o projecto agrícola, propriamente dito, só se iniciou no começo da década de 70. Em relação a outros projectos de natureza comparável, o Baixo Mondego realiza-se num ambiente agrícola que, antes do seu início, já tinha sido consideravelmente sofisticado através da monocultura do arroz. Uma segunda distinção é o seu avançado grau de realização. Não obstante se tratar de um investimento de fins múltiplos - que abrange as componentes de energia, abastecimento de água, esquema de irrigação, água industrial, saneamento básico e protecção contra cheias - o investimento físico-infraestrutural já está realizado em mais de 80%. Os outros projectos integrados encontram-se num ponto inferior da sua curva de maturidade (Cova da Beira, Sistema Hídrico do Algarve, etc.).

2. Tendo, por um lado, em conta que a natureza humana responde mais facilmente a pressões circunstanciais do que a vantagens futuras de um processo de planeamento, o avanço do Projecto em questão joga a favor de uma mais fácil sensibilização dos seus agentes. Por outro lado, sendo a criação de mecanismos múltiplos de informação e desmantelamento de preconceitos tarefas bastante morosas, deviam os mesmos ter sido iniciados, desde logo, ou, melhor ainda, algum tempo antes do começo das obras do Projecto. De qualquer maneira, tendo em vista que as obras serão concluídas até ao início da próxima década e que importantes actividades como a investigação, o emparcelamento, a informação sobre culturas alternativas, o crédito agrícola, a formação profissional e o associativismo não foram, em grande parte, introduzidas, torna-se imperioso uma actuação imediata nesses domínios.

3. JUSTIFICAÇÃO DE UM SEMINÁRIO DE SENSIBILIZAÇÃO

1. Numa sociedade democrática na qual se espera, através da participação dos utentes no processo de planeamento, uma implantação mais eficaz de projectos de desenvolvimento, a função de sensibilização adquire um carácter determinante para os investimentos públicos. Esta sensibilização pode ser conduzida com uma série de instrumentos que variam conforme o tipo e dimensão do investimento e conforme a fase do ciclo do projecto em questão.

No entanto existem alguns elementos constitutivos relevantes para todos os projectos, ou seja:

- a informação contínua;
- a transparência do processo decisório;
- o contacto pessoal e colectivo entre os diversos grupos intervenientes; e
- a motivação política para a aceitação do desafio da mudança.

2. No caso específico do Baixo Mondego o planeamento das infraestruturas tem sido, em grande parte, realizado sem a consulta adequada a todos os grupos de interesse. Porém, devido ao grau de avanço das obras, parece também pouco eficaz introduzir um esquema de consulta mais alargada. Deve-se, sobretudo agora, concentrar nas questões operativas que se seguem à fase de investimento. Nesta altura, o papel dos futuros beneficiários torna-se mais importante do que em etapas anteriores; pois, trata-se, em primeiro lugar, da aceitação das obras já realizadas e, em segundo, da motivação para realizar esforços próprios que constituem a base dos programas explorativos para a utilização das infraestruturas.

Assim, torna-se aconselhável escolher um conjunto de medidas de sensibilização com critérios que assegurem um efeito rápido e duradouro.

3. Como é patente em diversas manifestações públicas e nos relatórios de progresso da obra, a informação e grau de colaboração entre, por um lado, técnicos e beneficiários e, por outro, responsáveis nas regiões e dos serviços centrais, não é considerado satisfatório. Tendo em conta que grande parte do investimento físico do Baixo Mondego está realizado e que aqueles componentes do Projecto que ainda estão a ser implementados dirigem-se directamente aos interesses dos agricultores e dos municípios, parece importante melhorar a comunicação e a motivação entre os vários grupos e agentes envolvidos na fase final da implantação, assim como durante o início da exploração do Projecto.

4. Com um seminário de "Planeamento de Projectos por Objectivos "(PPO)", realizado em 1986, no âmbito da cooperação com a equipa alemã, tentou-se orientar o conceito do projecto de maneira a aumentar a sua transparência e a definir as diversas actividades ainda a realizar. O resultado deste exercício que, deriva as actividades dos objectivos do projecto e identifica os pressupostos necessários para o seu bom êxito, encontra-se no relatório do referido seminário (árvore de problemas, árvore de objectivos e matriz de planeamento do projecto).

No entanto, enquanto aquele seminário de "enquadramento lógico" - "Logical Framework Approach" - representou um passo importante na determinação das condições do Projecto e na listagem das actividades, o seu figurino não ultrapassou uma simples acção de informação. Devido à falta da identificação de responsabilidades pessoais e da integração de opiniões e aspirações dos técnicos; autarcas e agricultores no plano de actividades, o seminário não conseguiu sensibilizar, nem comprometer os participantes de maneira suficiente que assegure um salto qualitativo nas últimas etapas do projecto.

METODOLOGIA DO SEMINARIO DE SENSIBILIZAÇÃO

4.1. Delimitação de funções e resultados

1. O Projecto do Mondego está, na sua parte física, em grande parte realizado. As componentes ainda a realizar são caracterizadas por uma maior relevância da colaboração activa dos agentes, que são os técnicos dos diversos serviços sectoriais, ao nível central e regional, os autarcas e os representantes dos beneficiários (cooperativas e agricultores).

O objectivo do Projecto é servir as diversas finalidades para o qual o empreendimento foi concebido. O projecto, então, começa apenas a render, ou seja, a exercer a sua função, com o início da exploração, após conclusão das obras. A implantação do Projecto tem sido feita por serviços e pessoas diversas daqueles que estarão ligados à sua futura exploração. Na fase final da implantação das obras, nomeadamente, da parte da irrigação e das infraestruturas que servem as municipalidades, torna-se importante "engrenar" as pessoas que até agora dirigiram o processo com aquelas que beneficiarão, do mesmo, no futuro; pois, nesta fase, uma gama importante de actividades dos serviços exige uma contribuição directa dos futuros utentes.

2. O Seminário de sensibilização (diferente daquele do enquadramento lógico realizado anteriormente) não pretende apenas informar mutuamente os grupos envolvidos, mas sim demonstrar a

interdependência de actuação na fase final dos investimentos e o papel que cabe, a cada um, activa ou passivamente envolvidos.

Neste contexto o Seminário visa os seguintes objectivos:

- (1) Juntar representantes dos principais serviços, municípios e organismos sectoriais para criar uma "massa crítica" que possa divulgar a filosofia do Projecto do Mondego, nomeadamente, da sua componente agrícola;
- (2) Investigar junto dos participantes qual a imagem do projecto no público e quais as expectativas que os futuros beneficiários têm relativamente à utilidade do projecto face aos seus próprios interesses;
- (3) Divulgar sinteticamente os objectivos, os impactos esperados e o carácter complexo do empreendimento aos "multiplicadores" presentes no Seminário;
- (4) Analisar, conjuntamente, as razões porque o projecto não se desenvolveu como seria desejável, na óptica dos diversos grupos representados;
- (5) Discutir as características da gestão de projectos integrados de fins múltiplos (questão da culpabilidade);
- (6) Dialogar sobre a responsabilidade de cada um dos serviços e grupos envolvidos durante a implantação e a exploração do projecto (consciencialização e sensibilização);
- (7) Criar conjuntamente um programa de acção em que cada representante se envolve, não apenas naquelas tarefas que dizem respeito à sua directa competência, mas também sobre as actividades dos outros que reclamam uma opinião dele, (dinâmica de grupo, corresponsabilização para o "pacote").
- (8) Definição de tarefas, prazos e resultados na forma de um contrato-programa e aceitação de um esquema de controle de performance (moralmente legitimado e responsabilizado).

3. Com estes objectivos pretende-se reunir os elementos-chave para a moderna gestão de projectos complexos. A informação, sensibilização, co-responsabilização e a aceitação deliberada de mecanismos de sanção social são pressupostos, quer para o desbloqueamento de energias desenvolvimentistas por parte dos agentes (impacto directo), quer para a necessária convicção que eventuais agentes multiplicadores requerem para dinamizar as opiniões e as acções dos diversos beneficiários do projecto (impacto indirecto).

4. Assim, devem ser considerados como resultados mais significativos do Seminário:

- (1) a informação, motivação e responsabilização dos participantes;
- (2) uma pequena documentação-síntese de informação sobre o projecto e sobre o Seminário para o uso interno do PIDR; e,
- (3) um programa de acção negociado entre os participantes em forma de um contrato-programa, a ser verificado e controlado posteriormente pelo mesmo grupo de participantes.

4.2. Técnica didáctica do Seminário

1. Os objectivos e resultados formulados para o Seminário de 3 dias exige uma metodologia de coordenação que, no início, respeite a heterogeneidade dos participantes, e que, no fim desta medida de sensibilização, conduza à esperada homogeneidade de conhecimentos e motivações. Assim, aquela deve ser suficientemente flexível para permitir ajustamentos "ad hoc", conforme o decorrer das sessões e em consonância com o grau crescente da integração do grupo.

A heterogeneidade inicial diz respeito ao conhecimento sobre o projecto, ao funcionamento institucional e os interesses individuais de cada participante. Enquanto a insuficiência de conhecimentos sobre o projecto e sua organização podem ser ultrapassados com a transmissão das respectivas informações, no caso da heterogeneidade dos interesses, a situação apresenta-se mais complexa. Para assegurar uma actuação ordenada e integrada dos representantes dos serviços e grupos, com interesses distintos e nem sempre compatíveis, é necessário fomentar um "espírito do projecto" que fará com que, cada representante, se sinta responsável pelo todo, para além do interesse particular do grupo que representa.

Objectivar e completar os conhecimentos sobre o projecto, global, identificar e tornar transparente as competências e as

responsabilidades directas de cada um dos representantes, em função da sua posição institucional, e, finalmente, estimular um interesse e uma responsabilidade cívica para a globalidade do projecto por parte dos participantes, são as tarefas do Seminário de Sensibilização.

2. Devido à composição heterogénea do grupo, a técnica didáctica deve atingir e prender, a todo momento, a totalidade dos participantes. Dirigentes, técnicos de serviços centrais e da região, de vários níveis e experiências profissionais, representantes do poder local e, finalmente, representantes de cooperativas e agricultores individuais, devem compreender a linguagem da informação e absorver a mensagem de sensibilização.

Para assegurar a atenção contínua, um esquema participativo na apresentação das informações e uma metodologia de visualização gráfica, que torne transparente a isometria de interligação do projecto global, são particularmente adequados. Com a alternância dos monitores, bem como a inclusão de técnicos experientes no processo didáctico, consegue-se manter não apenas a atenção, mas também o grau de aceitação subjectiva. Combinando as técnicas do "monólogo dialogante" e da "improvisação planeada", o fio condutor do Seminário é estruturado conforme a seguinte sequência:

- (1) atenção
- (2) informação
- (3) participação
- (4) motivação
- (5) compromisso para a actuação
- (6) corresponsabilização

Estas etapas são repetidas de uma forma espiral afunilada, ao longo do Seminário, respondendo à crescente disposição dos participantes em aceitarem envolver-se numa dinâmica de grupo que leva à criação de um espírito de grupo, considerado como a força dinamizadora indispensável para a aceleração da última fase do Projecto do Mondego. A técnica de cartões (já introduzidas durante o seminário do "enquadramento lógico") e o trabalho em grupo, para encontrar soluções parciais, contribuem para a integração dos participantes e facilitam a apresentação do "compromisso individual" de actuação no plenário final do Seminário.

5. IDENTIFICAÇÃO DE FENÓMENOS DE ESTRANGULAMENTO

1. A experiência secular dos serviços de obras públicas, em planeamento e execução de projectos, faz com que a componente puramente técnica não represente nenhum problema. Todavia, a inclusão de aspectos não ligados à engenharia, bem como a cooperação com outros serviços e, nomeadamente, com os beneficiários, constituem áreas em que melhorias podem ser alcançadas. Eventuais atrasos na realização das obras têm-se verificado quando as dotações orçamentais não tenham correspondido aos cronogramas físico-financeiros.

Já no domínio agrícola, aliás finalidade principal das obras do Baixo Mondego, surgiram estrangulamentos de ordem técnica devido à insuficiente capacidade das equipas técnicas e à falta de uma boa engrenagem por parte dos vários serviços centrais e regionais competentes.

Nesta área, o Seminário pretende analisar as causas dos estrangulamentos e esboçar soluções, bem como iniciar a sua implementação.

São principalmente 3 os fenómenos que conduzem a um retardamento do projecto:

- (1) atribuir culpas a terceiros para a execução insatisfatória;
- (2) ter medo da complexidade da problemática, o que sufoca a vontade de contribuir para o conjunto com um esforço individual;
- (3) apresentar desculpas objectivas e não rejeitáveis que justificam a não actuação por parte do indivíduo.

Assim, e antes de se entrar numa fase construtiva do Seminário, torna-se necessário consciencializar os participantes de que existem estes três factores de estrangulamento, sendo indispensável tomar uma atitude positiva face a cada um dos três perigos, antes de se avançar com a determinação de tarefas pragmáticas.

2. O "fenómeno da culpa de terceiros" deve ser ponderado como sendo a principal justificação da passividade individual dos agentes. O facto de que "alguém" é responsável pelo estado insatisfatório do projecto sugere que aquele deve ser também responsabilizado pela resolução da situação.

Um projecto cuja execução demora 20 anos e que engloba uma meia dúzia de grandes componentes, apresenta um grande número de culpáveis pelos atrasos. A estrutura do projecto, resumida no diagrama I contém 7 níveis de envolvimento na decisão, planeamento, execução e sua exploração.

- (1) - Decisão do Governo
- (2) - Planeamento e financiamento nos Gabinetes de Estudo e Planeamento dos Ministérios sectoriais envolvidos
- (3) - Planeamento e execução das Direcções-Gerais
- (4) - Realização de tarefas complementares por outros serviços centrais (marginalmente envolvidos no projecto) e por serviços regionais
- (5) - Gestão do Projecto (agrícola) por um serviço especificamente criado (com apoio da assistência técnica alemã e recentemente com apoio do Gabinete do PIDR)
- (6) - Beneficiários ao nível municipal e cooperativo
- (7) - Beneficiários individuais

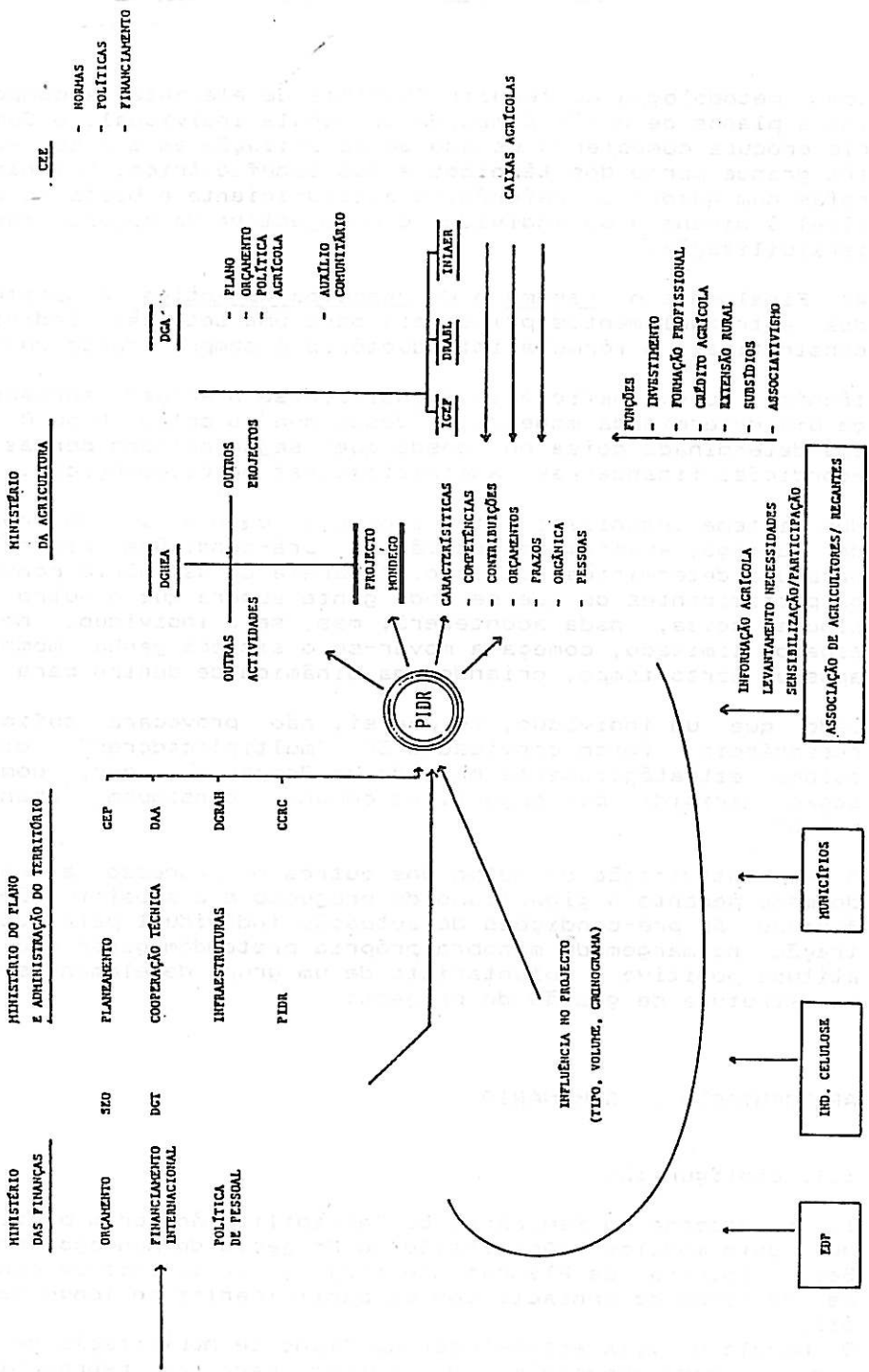
Esta estrutura encontra-se integrada na política nacional de desenvolvimento (Opções do Plano, PIDDAC, etc.), na política sectorial nacional e comunitária, no sistema de apoio ao sector agrícola (crédito agrícola, formação profissional, etc.) e no conceito de desenvolvimento da Região centro. Todas estas influências, se não forem harmonizadas numa estratégia de gestão global do projecto, são fontes potenciais de perturbação e, conseqüentemente, de retardamento do projecto. O número de serviços e as características das personalidades envolvidas, desde o Ministro ao técnico do emparcelamento, podem ser e, tem sido, alvo de críticas e de culpabilidade pelos atrasos verificados na implementação do projecto.

Já que o número de culpáveis, dos quais muitos já não exercem mais funções, é tão elevado, o indivíduo tende a esquecer que o próprio também pode ser culpado por não ter funcionado conforme o bom andamento do projecto teria exigido. É tarefa da primeira fase de sensibilização desviar a atenção da culpabilidade dos outros para a actuação própria, delimitando um espaço ou margem de manobra para a melhoria da "performance" individual.

3. O "fenómeno do medo" é característico das tarefas gigantescas. O que representa um plano de acção para 6 meses, envolvendo uma verba de 3 mil contos, em relação a uma obra volumosa de dezenas de milhões de contos que se realiza ao longo de duas décadas? O indivíduo sente-se impotente perante uma realidade tão complexa e volumosa, tendendo a evitar o desafio ou a refugiar-se em actividades de rotina.

QUADRO DAS INTERLIGAÇÕES LÓGICAS E REQUISIÇAS

DO PDR DO MONDECO (1)



Com a metodologia de reduzir "tarefas de elefante" a componentes e planos de acção à medida da escala individual, o Seminário procura combater o estado de paralização em que se encontra grande parte dos técnicos e dos beneficiários. Definir tarefas num quadro de referência autosuficiente e bastante acessível à dimensão do indivíduo é o objectivo da segunda fase de sensibilização.

4. Finalmente o "fenómeno da desculpa objectiva" constitui um dos estrangulamentos principais para uma actuação individual construtiva. A fórmula inductória é sempre "desde que". O

técnico ou o beneficiário prontifica-se a actuar seriamente, de uma determinada maneira, "desde que" o colega A ou B faça uma determinada coisa ou "desde que" sejam criadas certas pré-condições financeiras; administrativas ou psicológicas.

Num sistema organizativo tão complexo, como o caso do Projecto do Mondego, existem sempre várias pré-condições necessárias para uma determinada actuação. É tarefa do Seminário convencer os participantes de que se toda gente espera que o outro faça alguma coisa, nada acontecerá; mas, se o indivíduo, no seu espaço limitado, começa a mover-se o sistema ganha momentum, após um certo tempo, criando uma dinâmica de dentro para fora.

Dado que um indivíduo, só por si, não provocará suficiente ressonância, foram convidados 30 "multiplicadores" distribuídos estrategicamente na rede do Projecto, que, com uma acção dirigida por objectivos comuns, conseguem "abandar o barco".

5. A relativização da culpa dos outros no processo, a redução do medo perante o gigantismo do projecto e a substituição da fixação às pré-condições de actuação individual pela concentração na margem de manobra própria pretendem gerar uma nova atitude positiva e voluntarista de um grupo de elementos-chave na estrutura de gestão do projecto.

6. APRESENTAÇÃO DO SEMINÁRIO

6.1. Configuração

1. No desenho do Seminário de Sensibilização foram prefigurados dois módulos - Apreciação do Projecto do Mondego (M1) e Sessão Interna de Planeamento (M2) -, envolvendo um conjunto de 28 horas de contacto com os participantes ao longo de 3,5 dias.

O módulo M1 visa estabelecer um Plano de Mobilização do Projecto, sendo especialmente orientado para os representantes dos beneficiários e equipas de execução.

O módulo M2 destina-se essencialmente à equipa de execução e responsáveis de organismos envolvidos, compreendendo uma sessão interna de planeamento, cujo "output" se traduz num programa de acção conjunto e individual sob a forma de um "acordo de cavalheiros".

2. Para efeitos de gestão do Seminário, considerou-se oportuno criar um "Steering Committee" que funcionou como Conselho Directivo. No caso vertente, a sua composição foi a seguinte:

- Eng^o Santos Veloso (PIDR Baixo Mondego)
- Eng^o Carlos Maia (DRABL)
- Eng^o Flávio Ferreira (Chefe Projecto - DGHEA)

Seguidamente, apresentam-se de forma sequencial, os principais passos do processo do Seminário.

6.2. Expectativas dos Participantes

1. No sentido de criar uma plataforma comum de entendimento e estabelecer as condições necessárias ao desenvolvimento harmonioso do Seminário, foi efectuado um levantamento das expectativas dos participantes face aos objectivos anteriormente enunciados.

2. As expectativas explicitadas foram de algum modo difusas (Ver Quadrol), tornando-se necessário clarificar as mesmas, assim como enfatizar os objectivos preconizados com a realização da "Workshop" em apreço.

6.3. Apresentação do Projecto Agrícola

1. Com o propósito de estimular a participação activa dos participantes, nomeadamente dos representantes dos beneficiários do Projecto, foi introduzido um "painel de sensibilização" orientado para os seguintes pontos:

- Identificação do Projecto
- Problemas da Agricultura Local
- Estrutura do Projecto
- Sub-Programas de Trabalho.

EXPECTATIVAS DOS PARTICIPANTES

- Melhorar a informação
- Procurar encontrar formas de cooperação entre os diferentes participantes no projecto
- Encontrar uma forma de coordenar os interesses de todos os envolvidos no projecto
- Encontrar formas de cooperação beneficiários-serviços
- Recolher problemas para a área de Investigação
- Diagnóstico das debilidades funcionais ou estruturais dos diversos órgãos
- Maior sensibilização dos agentes envolvidos no sentido da aceleração das acções em curso
- Compreensão por parte dos beneficiários da sua participação no investimento produtivo
- Relacionamento institucional com os beneficiários
- Criação da associação de beneficiários
- Desenvolvimento presuppõe investimento. Que medidas tomar
- Equacionar problemas relacionados com o projecto agrícola
- Definir metodologias de acção
- Vantagem do associativismo
- Informação completa do projecto
- Impacto adesão à CEE
- Impacto do projecto junto das populações
- Que futuro? O quê?
- Ordenamento agro-cultural do vale
- Resolver o problema dos campos da margem esquerda que não dispõem de rega eficiente
- Futuro da horticultura
- Sistema de Rega
- Informação de rega
- Degradação do choupal
- Substituição do crédito bonificado
- Linhas de crédito
- Produção Leiteira. Sim ou Não?
- Culturas a fomentar
- Projecto não são só obras

6.4. Balanço do Projecto

1. O modo como um projecto é encarado depende, naturalmente, dos interesses, pontos de vista e percepções das pessoas e grupos envolvidos ou afectados. No entanto, nem sempre os agentes de implementação têm uma perspectiva clara do modo como os grupos de interesse olham e aceitam o projecto.

2. O Seminário constituiu precisamente uma oportunidade para ser efectuada uma avaliação qualitativa ao andamento, benefícios e potencialidades do Projecto. Com base no binómio Activo - Passivo, os participantes foram convidados a enunciar os aspectos positivos ligados ao Projecto e os aspectos considerados negativos na sua execução.

3. De modo a diferenciar os pontos de vista dos participantes de acordo com o seu papel no âmbito do Projecto, utilizou-se a seguinte grelha:

	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Agentes da Administração		
Beneficiários		

Para facilitar a comunicação recorreu-se à realização de um "brainwriting", seguido da clarificação, em plenário, das contribuições individuais.

4. Curiosamente, uma parte importante dos aspectos negativos mencionados centra-se na área de incidência que veio a ser preenchida com a criação do PIDR, bem como nos factores que condiziram à realização do próprio Seminário de sensibilização (ver aspectos institucionais e operacionais).

ASPECTOS POSITIVOS

1. Aspectos Sociais

- O encontro e a esperança do encontro (B)
- Abertura - Nada (B)
- Abertura de novos horizontes (B)
- Alteração de mentalidades e novas perspectivas (A)
- Melhoria do meio ambiente e qualidade de vida (A)

2. Aspectos Globais e Regionais

- Melhor aproveitamento dos recursos endógenos a nível regional - Água, Rede Viária, Turismo, Portos (A, B)
- Investimentos públicos com ajuda externa (A)
- Criação de riquezas (A)
- Criação de emprego (A)

3. Aspectos Infraestruturais

- Controlo das cheias (A, B)
- Melhor aproveitamento recursos hídricos (A, B)
- Melhor distribuição da água (B)
- Construção de barragem, pontes e estradas marginais (B)
- Lençol de água - Coimbra (B)
- Melhoria comunicação entre as duas margens (A)
- Melhoria redes viárias (B)

4. Aspectos Agrícolas

- Recuperação de terrenos incultos (A)
- Aumento de produção e produtividade agrícola (A)
- Melhoria das condições de cultivo (B)
- Melhoria das condições de rega (A)
- Sensibilização para o associativismo (A)
- Emparcelamento - o esclarecimento (B)
- Melhor utilização dos solos (A)
- Avanço técnico (E)
- Introdução de culturas de Inverno (B)

ASPECTOS NEGATIVOS

1. Aspectos Sociais

- Convolução social devido à falta de diálogo e informação geral (A)
- Projecto ambicioso e grandioso orientado para uma classe profissional na base da pirâmide da consideração pública e sociológica (agricultores) (A)
- Insuficiente representação dos beneficiários (A)
- Impactos negativos sobre as populações (barragens) (A)

2. Aspectos Ambientais

- Degradação temporária da paisagem (A)
- Impacto ecológico (choupal, paúis, desnaturalização do rio, destruição de corredores biológicos) (A)
- Falta de estudos ambientais (A)

3. Aspectos Infraestruturais

- Descoordenação entre a regularização e a defesa do vale (A)
- Impasse da obra (B)
- Algumas ligações entre as duas margens dificultadas (A)

4. Aspectos Agrícolas

- Redução da área agrícola potencialmente cultivável (-)
- Dificuldades no enxugo em certas áreas (A)
- Demora na execução das obras e do emparcelamento (consequências desiguais) (B)
- Perturbação nas actividades agrícolas causadas pelas obras e emparcelamento (A)
- Falta de apoio à reconversão cultural (B)
- Falta de legislação (banco de terras, lei do emparcelamento) (B)
- Pedra de rega pã (B)
- Corte de prédios (B)
- Expropriações a baixo preço (B)
- Atraso prejudica jovens agricultores (B)
- Demasiada defesa dos choupos (B)

ASPECTOS POSITIVOS

ASPECTOS NEGATIVOS

5. Outros Aspectos

- Funcionamento de novas indústrias (celulose) (A)
- Aumento de produção de energia (A)
- Aproveitamento de recursos turísticos (A)
- Cooperação institucional de serviços públicos e beneficiários (A)

5. Outros Aspectos (Institucionais e Operacionais)

- Deficiente cooperação entre as partes envolvidas (A)
- Ausência de órgão catalizador que assegure a participação de todos (nomeadamente dos agricultores) (A)
- Falta de informação/deficiente informação dos agricultores (A)
- Condicionismos que conduziram a soluções de continuidade (A)
- Falta de Mobilização dos jovens agricultores (A)
- Deficiente coordenação de tarefas (A)
- Dicotomia entre as acções do Estado e as vontades mal conhecidas dos agricultores (desajustamento político) (A)
- Particularizar situações (B)
- Demasiado individualismo (B)
- Empatrocacia e desvio do Projecto (B)
- Espectativas temporais frustradas (B)

De notar ainda que relativamente aos factores negativos listados, se constata que no âmbito do PIDR, existe uma pareciável margem de manobra para os influenciar e minimizar.

6.5. Radiografia Estrutural do Projecto

1. Um projecto vultuoso, de fins múltiplos, e com uma duração de implementação de duas décadas, raramente se apresenta de forma transparente e compreensível na totalidade das suas implicações e perspectivas, sobretudo, para o indivíduo que está ligado à sua concretização. A visão forçosamente parcial e o distanciamento em relação a outros centros de decisão fazem com que o técnico ou o beneficiário se sinta reduzido a um papel bastante limitado. Tal conduz a uma certa atitude de paralização perante a montanha de decisões e acções fóra do âmbito controlável pelo indivíduo.

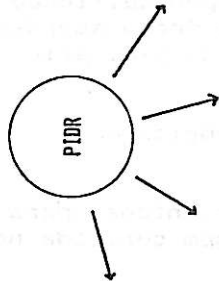
2. Por esta razão uma radiografia da totalidade estrutural do projecto, nomeadamente no que diz respeito à sua constituição formal e institucional, serve como um ponto de partida indispensável para dissipar o empenhamento, identificar centros operativos e dimensionar a relatividade da actuação e responsabilidade. Ao reduzir a responsabilidade dos outros e ao ampliar a importância relativa da contribuição específica do indivíduo, tenta-se redimensionar o quadro de referência para a motivação que constituirá a base do empenho individual.

Através da radiografia do sistema estrutural, o indivíduo percebe que não pode haver apenas um culpado para o andamento insatisfatório do processo. Simultaneamente, ele ganha a percepção que a amplitude, bem como a velocidade de progresso na realização do projecto, dependem não apenas das grandes decisões mas, frequentemente, da colaboração activa de serviços e grupos que nem se sentem responsabilizados pelo projecto.

3. Assim, a difusão do sistema das interligações lógicas e sequenciais prossegue simultaneamente dois objectivos. O indivíduo deve, em primeiro lugar, conhecer e identificar-se com a tarefa global (reduzindo a parcela de responsabilização que até agora atribui aos outros); e, em segundo lugar conseguir determinar, qualitativa e quantitativamente, em termos sequenciais, a sua própria actuação (aumentando a sua própria parcela de responsabilidade para o bom êxito do empreendimento).

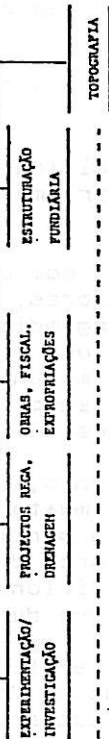
4. Com o quadro global das interligações lógicas e sequenciais (diagrama I), o indivíduo adquire um "eye bird's view" que transmite um "sentimento" para a totalidade do projecto,

DGDAH

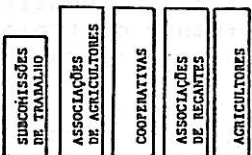


DGHEA
EQUIPA DO PROJECTO

CCRC
AUTARQUIAS
IPADAF
INSTITUIÇÕES DE CRÉDITO

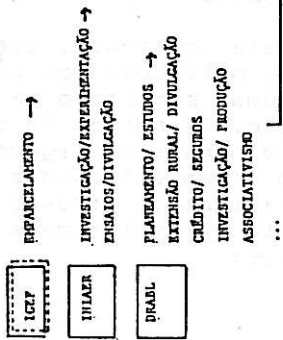


FUNÇÕES DE OPERAÇÃO APÓS CONCLUSÃO DO INVESTIMENTO



MANUTENÇÃO
FORMAÇÃO
EXTENSÃO
COOPERATIVISMO

PLANO
IMPLEMENTAÇÃO
OPERAÇÃO



bem como a delimitação da importância da própria actuação. No quadro segmental (diagrama II), que focaliza a componente agrícola do projecto, os participantes do Seminário sentem-se agora "mais em casa" e têm uma percepção mais concreta do que por parte de cada um deles, é preciso contribuir para o processo durante as restantes fases.

5. A radiografia estrutural serve também para localizar funcionalmente o indivíduo e os colegas, facto que possibilita uma determinação mais pragmática das áreas complementares e das sobreposições que existem entre os diversos serviços e, conseqüentemente, no programa de trabalho de cada um. "Conhecendo melhor o vizinho" no sistema global de actuação, torna-se mais fácil a identificação de áreas de responsabilidade e também o futuro controlo mútuo, nos termos que forem acordados livremente no "programa-contrato" que resulta do Seminário.

6.6. Paralização Versus Dinamização - O voto positivo

1. Concluída a vertente especificamente orientada para a sensibilização, importa introduzir uma abordagem centrada no factor motivação.

Em projectos de desenvolvimento, com objectivos económicos e sociais, a motivação dos decisores, agentes de execução e potenciais beneficiários é um ingrediente indispensável. No entanto, observa-se normalmente que, por um lado, nem todas as pessoas ou grupos acreditam nas mudanças que o projecto visa introduzir e, por outro lado, há sempre quem pense que os seus interesses podem vir a ser lesados.

2. Num projecto de desenvolvimento, em regra, o processo de motivação é complexo, dependendo muito do "mix" de incentivos que é adoptado para estimular a participação da equipa de execução e beneficiários. O esforço de motivação deve abranger também aqueles que têm um posicionamento neutro em relação ao projecto ou uma atitude negativa de rejeição.

3. Neste contexto, considerou-se útil efectuar um teste ao grau de motivação dos participantes. Para o efeito, foi realizada uma simulação da decisão estratégica de aprovação do Projecto. Atendendo ao conhecimento actual dos factores positivos e negativos ligados à execução do Projecto, os participantes foram convidados a pronunciarem-se sobre o interesse da sua realização, através de um "voto" individual secreto. Para o efeito foi colocada a seguinte questão a cada um dos participantes:

"Considerando que podia "voltar a trás" (1970) e tinha a capacidade de tomar uma decisão a favor ou desfavor da realização do projecto; sabendo quais os aspectos negativos que surgiram, até agora, com a sua execução; considerando que a decisão a favor ou desfavor do projecto tem de ser tomada sem a possibilidade de introduzir qualquer melhoria numa "segunda" execução, o senhor optaria contra ou a favor do Projecto do Baixo Mondego?"

	Sim	Não
Agentes	10	
Beneficiários	4	

Surpreendentemente o escrutínio contabilizou 14 votos "sim", tendo sido observada uma única abstenção. Os resultados da "votação" parecem traduzir um largo consenso, quanto aos méritos próprios do Projecto, quer dos representantes dos beneficiários presentes, quer dos agentes da Administração.

6.7. Planos Individuais de Mobilização

1. Todos os projectos têm por objectivo último a transformação voluntarista de uma dada realidade. Um projecto constitui assim um instrumento de mudança. No caso dos projectos de desenvolvimento, o sucesso está intimamente ligado à participação activa de todos os agentes envolvidos, designadamente dos beneficiários.

Porém, uma pré-condição básica da participação tem a ver com o facto desses agentes estarem receptivos à mudança e acreditarem no projecto e respectivos objectivos. Assim, torna-se necessário desencadear acções que conquistem os espíritos para novas ideias e comportamentos e que seduzam os corações dos envolvidos.

2. Nesta perspectiva, ao combinado "sensibilização - motivação", foi adicionado um novo vector - "a mobilização".

A metodologia adoptada envolveu os participantes num conjunto de actividades orientadas para a elaboração de um "Plano de Mobilização" susceptível de dinamizar o andamento do Projecto.

A abordagem seguida visou a criação de sinergias entre os participantes, tendo decorrido basicamente em três fases,

- (1) Planeamento Individual
- (2) Discussão e Planeamento Conjunto
- (3) Revisão do Planeamento Individual

A ficha 1 constituiu o instrumento central de suporte da comunicação e organização das pessoas e da informação.

6.8. Plataforma Comum de Actuação e "Contrato-Programa"

1. Enquanto o seminário sobre o enquadramento do projecto (PPD) identificou os objectivos, o conjunto das actividades e os pressupostos do Projecto para o bom funcionamento, com o Seminário de Sensibilização deu-se mais um passo na direcção de informar, motivar e mobilizar os intervenientes no processo, através de um "contrato-programa" que responsabiliza o indivíduo perante o conjunto dos outros agentes.

2. O compromisso para uma determinada actuação, bem como a aceitação de um controlo social pelos outros, que fazem parte do sistema, depende forçosamente de um consenso global em relação aos objectivos, riscos e à actuação a seguir pelo conjunto dos indivíduos. Por esta razão, é primordial estabelecer uma plataforma comum que sirva como quadro de referência para a motivação e responsabilização dos participantes no "contrato-programa".

Esta plataforma é criada a partir de planos individuais que registam aquelas acções e que o respectivo responsável considera necessário e exequível no âmbito da sua competência. O conjunto dos planos individuais, enriquecidos e corrigidos, se fôr o caso, pelos comentários dos colegas, determina, por um certo prazo, as metas a atingir por comum acordo e a "guia de marcha" que é suposta vir a ser cumprida.

3. Num plano de acção em que o indivíduo se comprometa a realizar determinadas tarefas, num dado prazo, são reunidas todas as actividades que se julgam necessárias para dinamizar o projecto e que ultrapassam de longe os programas físico-financeiros que os serviços costumam apresentar superiormente para desbloquear verbas do PIDDAC. Este "contrato-programa" contém uma série de actividades e compromissos não quantificáveis, mas que representam componentes indispensáveis para o bom andamento da implementação do projecto.

Esta plataforma comum, o "contrato-programa" e o entendimento mútuo de ser sujeito a um controlo efectuado pelo grupo constituem um instrumento "não tangível" que se torna na peça principal da realização de um projecto. Enquanto não existir um padrão de referência de conduta cívica globalmente aceite, esta insuficiência tem de ser compensada por um esquema voluntarista de compromisso para uma actuação que assegure a realização racional de um projecto de desenvolvimento. Simultaneamente este "pacto social" limitado entre um grupo de interessados num projecto, possibilita incrementar a eficiência de um esquema de coordenação (PIDR) que não se pode apoiar numa autoridade formal onde sobressaia a competência sectorial dos diversos serviços responsáveis para a realização dos vários componentes do projecto.

7. COMENTÁRIOS FINAIS

1. O Seminário de Sensibilização constitui, em si mesmo, um processo de aprendizagem para os participantes e moderadores. A oportunidade criada de reflexão conjunta entre os membros do Steering Comité, por um lado, e entre estes e os moderadores, por outro lado, foi particularmente profícua e enriquecedora.

2. Em particular, foi possível analisar o esquema de gestão e funcionamento, quer do arranque do PIDR, quer do projecto hidro-agrícola. Os alinhamentos finais que agora se apresentam constituem, de algum modo, um conjunto de comentários finais que o "team" de moderadores julga oportuno consubstanciar no presente documento.

7.1. Áreas Sensíveis da Gestão do PIDR

1. Do ponto de vista da gestão estratégica e, atendendo à actual fase de vida do PIDR, cinco áreas de dificuldade são merecedoras de especial atenção por parte da Coordenação do Programa. As referidas áreas situam-se ao nível dos seguintes pontos:

- (1) Definição de objectivos
- (2) Avaliação "ex-ante" das propostas
- (3) Acompanhamento ou "monitoring" do programa
- (4) Dinamização dos sectores intervenientes
- (5) Avaliação "ex-ante".

2. Uma primeira ordem de dificuldades encontra-se na definição dos objectivos do Programa e das suas componentes. Com efeito, o exercício implica uma boa dose de concertação de posições e pontos de vista diferenciados, concitando a congregação de energias e exigindo um esforço contínuo de compatibilização de objectivos no sentido de assegurar uma actuação convergente, por parte dos diferentes agentes, em torno de objectivos comumente aceites.

Naturalmente, a tarefa não é fácil, pois o número de autores e actores, institucionais e privados, envolvidos é elevado e diversificado. Por outro lado, mesmo a nível institucional, nem todos os inter-locutores se encontram numa posição de "paridade de responsabilidade" e de interesses dado que é diferente o seu envolvimento funcional e temporal e o grau de desconcentração de departamento para departamento. Finalmente as estratégias institucionais ou pessoais dos agentes são frequentemente distintas. Para além das diferenças de prazo (a curto-a longo), observam-se motivações laterais que repetidamente deformam os objectivos. Em boa verdade, o "melhor objectivo" para uns pode não o ser necessariamente para todos os outros agentes da área.

Trata-se, por conseguinte, de uma tarefa complexa e persistente que requer um certo período de maturação. Nestas circunstâncias, não é de admirar que uma proporção significativa do tempo de trabalho dos dirigentes do PIDR seja investida na definição de propósitos concretos e compatibilização de objectivos. O papel da Coordenação do Programa ganha assim plano de relevo pela sua capacidade de estabelecer pontes e diálogo com os diferentes actores, criando uma rede operacional de trabalho como aliás é prática na metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos (PPD) que já foi aplicada no presente projecto na sua componente agrícola.

3. Uma segunda área sensível reside na denominada avaliação "ex-ante" (appraisal) dos objectivos e acções de modo a serem consubstanciadas propostas coerentes. Uma triagem das diversas propostas afigura-se necessária, atendendo a que aquelas nem sempre são baseadas em critérios de racionalidade. Frequentemente quem propõe a realização de um empreendimento, fá-lo com base em sentimentos vagos como a ideia de justiça ou a satisfação de velhas aspirações; outras vezes, as propostas resultam de puros comportamentos de imitação ou incluem uma boa dose de imaginação quanto ao seu "mérito", ou ainda, podem resultar de iniciativas desenvolvimentalistas anteriores.

Torna-se assim necessário determinar bem os objectivos que cada agente tem em mente com a realização de cada empreendimento, introduzindo uma avaliação qualitativa "ex-ante". Sobretudo, importa encontrar respostas claras para as três questões clássicas.

- Porquê
- Porquê agora?
- Porquê desta maneira?

4. Uma terceira área de dificuldades tem a ver com a montagem de um sistema de "monitoring" da execução do Programa. Através do acompanhamento da realização do cronograma físico-financeiro do Programa e das suas componentes é possível ajuizar o modo como as previsões estão a ser cumpridas, procurando-se a explicação para os eventuais desvios e actuando de forma a reduzir os inconvenientes por eles causados.

Assim, se o sistema de acompanhamento é necessário para efeitos de orçamentação e prestação de contas (v.g. quando há compromissos internacionais a satisfazer), a sua importância manifesta-se igualmente ao nível da crítica dos processos de trabalho e da consequente alteração dos métodos utilizados.

5. Uma outra área relevante para a moderna gestão dos projectos e que foi a preocupação-central e o "leit motiv" do Seminário em apreço, é precisamente o sistema de mobilização do recurso "factor humano". O trinómio "informação-formação-motivação" é geralmente negligenciado no planeamento e execução de

projectos de desenvolvimento. A criação da configuração do PIDR permite e exige a introdução desses vectores na estratégia de gestão.

6. A última área tem a ver com uma prática que, só excepcionalmente, tem sido utilizada, entre nós, nos programas de desenvolvimento. Trata-se da avaliação "ex-post" que procura determinar o impacto e os efeitos do programa na realidade sócio-económica. Assim, parece conveniente introduzir na fase de arranque do Programa, um sistema que possibilite avaliar em que medida os efeitos planeados aquando da propositura dos empreendimentos foram realmente produzidos. Por um lado, o processo permite aprender com a experiência e, por outro lado, abre a possibilidade de avaliar o interesse de proceder a correcções de trajectória ou de obviar a potenciais efeitos perversos não planeados.

7.2. Desenvolvimento da Estrutura em Rede

1. Criado em 1986, o Gabinete Coordenador do Programa Integrado de Desenvolvimento Regional do Baixo Mondego constitui presentemente a agência coordenadora das intervenções, na área, de diferentes organismos públicos, autarquias locais e agentes privados. Como mera estrutura coordenadora o PIDR não dispõe de um controlo formal sobre os organismos e agências, cuja participação coordenada é essencial para o sucesso do programa. O Gabinete Coordenador do PIDR coordena, mas não controla. Assim, o funcionamento eficaz do PIDR, pressupõe a criação de uma estrutura em rede, envolvendo as unidades públicas e privadas relevantes, que constitua o instrumento pelo qual se exercerá a sua influência de forma diferenciada.

2. Ora, a rede só funciona adequadamente quando de facto se materializa na influência dos comportamentos dos diversos colaboradores e intervenientes. O PIDR dispõe agora de um "Kit" diversificado de instrumentos que pode utilizar na doutrinação e socialização dos comportamentos dos diferentes agentes envolvidos:

- (1) O planeamento conjunto de actividades - o alargamento da abordagem do "Logical Framework" aos restantes subprogramas propostos (infraestruturas portuárias e pescas, desenvolvimento industrial, valorização dos recursos humanos e emprego, criação infra-estrutura de desenvolvimento, turismo e artesanato, recursos naturais e ambiente) constitui uma actuação estratégica de primeira linha na criação do "network" do programa.

O planeamento participado por objectivos é um passo fulcral do processo de gestão estratégica, fornecendo elementos de trabalho vitais para a análise da envolvente externa do programa (necessidades, oportunidades, ameaças, bloqueamentos), a formulação da respectiva estratégia e adequação da estrutura, e introdução dos processos organizacionais (mecanismos de participação, acompanhamento e avaliação, valorização dos recursos humanos e motivação).

Com efeito a realização de seminários PPD nas componentes não-agrícolas possibilitaria a criação de plataformas comuns de actuação, desenvolvendo o actual grau de confiança entre os responsáveis dos diferentes organismos e fornecendo uma base de negociação para a desconcentração de funções nas equipas interdepartamentais do programa, para além de integrar o ponto de vista dos beneficiários.

- (2) A sensibilização do "factor humano" - a reprodução da figura do seminário de sensibilização orientado para os actores-chave com influência no comportamento dos beneficiários é seguramente um instrumento não desprezável, designadamente no estímulo da procura dos "serviços" do programa e na motivação e mobilização da resposta dos beneficiários.
- (3) O desenvolvimento em gestão das equipas envolvidas - o aprofundamento da rede até aos níveis operacionais pode ser conseguido através do envolvimento do "staff" dos diferentes departamentos num programa de desenvolvimento de gestão específico, patrocinado pelo próprio Gabinete Coordenador.

A N E X O S

1. LISTA DE PARTICIPANTES

Foram convidados pelo Gabinete Coordenador do PIDR – Baixo Mondego as seguintes entidades:

- Quatro representantes da DGHEA
- Quatro representantes da DRABL
- Director Regional do IFADAP
- Dois representantes da DGRAH
- Dois representantes do INIA
- Um representante da Faculdade de Economia de Coimbra

Foram ainda contactados cinco agricultores, e um representante das seguintes entidades:

- Câmara Municipal de Coimbra
- Câmara Municipal de Montemor-o-Velho
- Junta de Freguesia de S. Martinho do Bispo
- Junta de Freguesia de S. João do Campo
- Cooperativa Agrícola de Coimbra
- Cooperativa Agrícola de Montemor-o-Velho

Participaram mais activamente no Seminário as pessoas que responderam ao inquérito e cujos nomes constam dos pontos 8.2 e 8.3 dos anexos.

2. SÍNTESE DOS PLANOS DE MOBILIZAÇÃO

- BENEFICIÁRIOS

REPRODUCTION OF THIS DOCUMENT IS PROHIBITED

WITHOUT THE WRITTEN PERMISSION OF THE AUTHOR

	FRANCISCO LEITÃO (Agricultor)	JOÃO BIZARRO (Agricultor)	LICÍNIO DE ALMEIDA (Agricultor)
O quê?	<ul style="list-style-type: none"> - Explicação do Projecto - Dinamização dos agricultores do grupo 	<ul style="list-style-type: none"> - Esclarecimento Local - Participação no Projecto - Informação especial - Promover descentralização da extensão rural 	<ul style="list-style-type: none"> - Participar com o contributo Pessoal
Para Quê?	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar participação - Conhecer melhor as carências 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar compreensão do Projecto - Formação dos agricultores - Defesa dos interesses - Informar massivamente 	<ul style="list-style-type: none"> - Dinamizar as populações para o Projecto - Conhecer melhor as vantagens do Projecto
Como?	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de reuniões - Dinamização dos representantes do lugar 	<ul style="list-style-type: none"> - Contactos pessoais - Realização de reuniões - Participação com grupos de trabalho - Colaboração rádio/jornal 	<ul style="list-style-type: none"> - Contactos directos e indirectos
Quando?	<ul style="list-style-type: none"> - Próxima semana 	<ul style="list-style-type: none"> - Permanentemente 	<ul style="list-style-type: none"> - Março

ANTÓNIO MONTEIRO
(Junta de Freguesia)

JOÃO SERRANO
(Junta de Freguesia)

- O quê?
- Dinamizar e sensibilizar agricultores da freguesia
 - Dinamizar grupo de acção
 - Informar agricultores e não agricultores
 - Dinamizar acções

- Para quê?
- Melhor conhecimento do Projecto
 - Maior adesão ao Projecto
 - Maior acesso à informação
 - Aumentar compreensão
 - Sensibilizar os interessados sobre as responsabilidades e direitos
 - Formar grupo de pressão

- Como?
- Contactos pessoais
 - Reuniões de agricultores
 - Rádio local
 - Efectuar relato na Junta
 - Elaborar circular sobre o Projecto
 - Criar grupo dinamizador
 - Contactar naturais residentes fora do concelho
 - Participar em grupos de trabalho
 - Participar em seminários

- Quando?
- Fim de semana
 - Periodicidade mensal
 - Até ao Verão

ANTÓNIO LOPES
(Sociedade Agrícola)

COOPERATIVA AGRÍCOLA
Coimbra

O Quê? - Fornecer informação

- Informar Corpos Directivos
- Obter melhor conhecimento das obras em curso
- Informar populações

Para Quê?

- Melhorar compreensão
- Sensibilizar interessados
- Dinamizar acções
- Sensibilizar as populações sobre o Projecto

Como?

- Divulgação junto da Sociedade
- Palestra Salão Paroquial
- Participação grupos de trabalho
- Contactos com o Chefe do Projecto
- Realizar reuniões, palestras
- Colaboração com os meios de Comunicação

Quando?

- Até Verão 87
- Até Verão 87

3. SÍNTESE DOS PLANOS INDIVIDUAIS DE ACÇÃO

- AGENTES DA ADMINISTRAÇÃO



NOME: Santos Veloso
CARGO:
ORGANISMO: PIDR Baixo Mondego
SUPERIOR:
ACTIVIDADES NO ÂMBITO DO PROJECTO:
<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação dos sub-programas e projectos - Apoio ao funcionamento dos serviços dos projectos <ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma estrutura de projecto para a DGEA Mondego - Elaboração de um PDAR para a zona do Baixo Mondego

PLANO INDIVIDUAL DE ACÇÃO:
<ul style="list-style-type: none"> - Convocar Conselho Coordenador Restrito e Geral para aprovar criação estrutura de projecto - Propôr a implementação da medida - Fornecer apoio informativo à elaboração do PDAR para o Baixo Mondego - Obter apoios financeiros (GIZ, FLAD) - Criação de uma Comissão Técnica e de Beneficiários para o acompanhamento da elaboração do PDAR - Solicitação da publicação de uma Portaria de Extensão de Encargos precedida de uma programação física e financeira das obras DGEA e DGRAH

NOME:	Flávio Ferreira
CARGO:	
ORGANISMO:	
SUPERIOR:	
ACTIVIDADES NO ÂMBITO DO PROJECTO:	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão da equipa de projecto DCHEA

PLANO INDIVIDUAL DE ACÇÃO:	<ul style="list-style-type: none"> - Topografia: fornecer informação às autarquias, promover divulgação através rádios locais, informar brigadas concelhias da DRABL - Expropriações: fornecer informação às autarquias e brigadas DRABL, estabelecer contactos individuais técnicos - beneficiários - Estruturação Fundiária: sensibilizar eleitos locais e beneficiários; elaborar documento sobre a importância do emparcelamento - Experimentação: Promover visitas de beneficiários, divulgar informações, estabelecer programação conjunta de actividades (DRABL, INIA) - Laboratório de solos: efectuar divulgação - Agro-economia: estabelecer mecanismos de divulgação para estudos DCHEA - Divulgar o Projecto
----------------------------	---

<p> NOOME: Francisco Bandeira CARGO: ORGANISMO: PIDR Baixo Mondego SUPERIOR: </p>
<p> ACTIVIDADES NO ÂMBITO DO PROJECTO: Actividades Relacionadas com o Projecto : PIDR <ul style="list-style-type: none"> - Elaboração Monografia - Elaboração Boletim de Reflexão/Divulgação - Estudos de Mercado - Estudo sobre rede viária local e rural - Articulação do PIDR com Projecto MENEK </p>

<p> PLANO INDIVIDUAL DE ACÇÃO: - Realização das actividades mencionadas </p>
--

<p>NOOME: Carlos Maia</p>
<p>CARGO: Director Regional</p>
<p>ORGANISMO: Direcção Regional de Agricultores</p>
<p>SUPERIOR:</p>
<p>ACTIVIDADES NO ÂMBITO DO PROJECTO:</p> <p>Gestão das actividades relativas aos seguintes sectores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informação - Formação - Apoio grupos de gestão

<p>PLANO INDIVIDUAL DE ACÇÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estreitar ligações entre a DRABL e os beneficiários, associações e autarquias - Celebrar protocolo com o INIA - Estabelecer ligação entre a experimentação e a extensão rural - Rever mecanismos de informação por grupo de blocos de rega - Rever esquemas de formação para empresários e jovens agricultores - Estabelecer protocolos de colaboração entre a DRABL e as cooperativas de 1ª e 2ª grau - Melhorar as ligações entre os serviços envolvidos - Desencadear a elaboração do PDAR Baixo Mondego
--

NOME:	Anabela Barrato
CARGO:	
ORGANISMO:	CCRC
SUPERIOR:	
ACTIVIDADES NO ÂMBITO DO PROJECTO:	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboração com o Gabinete Coordenador do PIDR: estudos sobre promoção investimento privado; organização Jornadas Daixo Mondego; divulgação das condições acessa aos fundos comunitários - Sensibilização das autarquias para a importância dos PDM - Colaboração no planeamento das infraestruturas de desenvolvimento

PLANO INDIVIDUAL DE ACÇÃO:	
	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar brochura que dêem a conhecer as potencialidades do Baixo Mondego aos investidores. - Promover reuniões com os municípios para fazer circular informação sobre os PDM existentes ou em elaboração - Definir critérios de selecção de projectos candidatos ao FEDER para o Baixo Mondego

<p>PLANO INDIVIDUAL DE ACÇÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar a execução dos trabalhos relativos às diversas empreitadas
--

<p>NOME: Sílvio Tavares de Castro</p>
<p>CARGO:</p>
<p>ORGANISMO: DGRAH</p>
<p>SUPERIOR:</p>
<p>ACTIVIDADES NO ÂMBITO DO PROJECTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finalização das obras - Colaboração na brigada topográfica, de explorações e agrónomica do Mondego (DGRAH)

NOME:	Carvalho Cardoso
CARGO:	
ORGANISMO:	Instituto Nacional de Investigação Agrária
SUPERIOR:	
ACTIVIDADES NO ÂMBITO DO PROJECTO:	<p>Gestão de actividades de investigação aplicada</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificação cultural - Aproveitamento de solos - Produção de sementes de arroz - Protecção fitossanitária - Fertilização Racional

PLANO INDIVIDUAL DE ACÇÃO:	<ul style="list-style-type: none"> - Prever Dias Abertos na Primavera e Verão nos vários campos experimentais - Promover ligações com a DRABL e o Projecto - Participar nas acções de formação - Colaborar na elaboração do PDAR para o Baixo Mondego
----------------------------	---

<p>NOHE: José António Serralheiro</p>
<p>CARGO:</p>
<p>ORGANISMO: IFAD/AP</p>
<p>SUPERIOR:</p>
<p>ACTIVIDADES NO ÂMBITO DO PROJECTO:</p> <p>- Apoio técnico no âmbito dos Regulamentos nºs. 797 e 355</p>

<p>PLANO INDIVIDUAL DE ACÇÃO:</p> <p>- Participar em acções de esclarecimento</p>

NOME: João Lopes Vieira
CARGO:
ORGANISMO: DGHEA
SUPERIOR:
ACTIVIDADES NO ÂMBITO DO PROJECTO:
<ul style="list-style-type: none"> - Estudos de viabilidade de projectos - Tradução de estudos - Análise de rentabilidade de explorações (leite novilhos) - Divulgação de estudos de mercado

<p>PLANO INDIVIDUAL DE ACÇÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realização das actividades mencionadas
--

4. CONTRATO-PROGRAMA
(MATRIZ DE INTER-RELAÇÕES PESSOAIS)

	CM	SV	RF	AO	JV	INIA	OUTROS
CM	<ul style="list-style-type: none"> - Contactar Agricultores Autarquias - Protocolos - Informação Específica - Explorações por Blocos - Reaver Formação - Articulação PDMR 	<ul style="list-style-type: none"> - Autarquias - Formação 	<ul style="list-style-type: none"> - Protocolos - Informação - Explorações por Blocos - Formação 	- Autarquias	- Formação	<ul style="list-style-type: none"> - Protocolo - Informação - Explorações/Blocos - Formação 	
SV	<ul style="list-style-type: none"> - Dinamizar PDMR - Estrutura de Projecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Plano PDMR - Dinamização PDMR - Grupo de Pressão - Acelerar Obras - Monografia - Boletim - Jornadas Agrícolas - Plano Rodoviário 	- Estrutura de Projecto				<ul style="list-style-type: none"> - Acelerar Obras (UGRAM) - Conselho Coordenador
RF	<ul style="list-style-type: none"> - Informar Brigadas - Seminário p/ Técnicos - Progressão / Articulação 	- Seminário p/ Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> - Topografia / Informação - Expropriações - Dinamização Técnica - Seminário PDMR - Parcelamento (Sensibilização Superior) - Caracterização (Divulgação / Progressão) - Publicações DGICIA 		- Estudos de Mercado	- Progressão / Articulação	

