

Da estratégia à acção: selecção de projectos

“INOVAÇÃO NO MEIO RURAL”

CADERNO N.º 3

OBSERVATÓRIO EUROPEU LEADER

Este caderno é o resultado de três actividades sucessivas organizadas pelo Observatório Europeu LEADER:

1. A preparação e realização de estudos de casos em 7 territórios europeus sobre a necessidade de projectos, tanto no âmbito do LEADER I como, actualmente, no âmbito do LEADER II:

- > **Wexford**, no extremo sudeste da Irlanda
- > **Ouest-Aveyron**, no Sul-Pirinéus, a sul do Maciço Central (França)
- > **Sierra de Béjar y Sierra de Francia** (Castela-Leão) e **Serrania de Ronda** (Andaluzia) em Espanha
- > **Capo Santa Maria di Leuca** na região de Puglia (Itália)
- > **Kozani** (Macedónia Ocidental) e **Psiloritis** (Creta) Grécia.

2. Um seminário intitulado “**Seleccionar os projectos locais**”, organizado em Grevena (zona LEADER Kozani), de 5 a 11 de Maio de 1997, com participantes de cinco países.

3. Um trabalho de análise das discussões e conclusões do seminário. Foram realizados alguns exemplos complementares, nomeadamente os de **South Devon & Dartmoor** (Inglaterra, Reino Unido), **Canal de Castilla** (Castela-Leão, Espanha), **Guadiato** (Andaluzia, Espanha).

Estas actividades inserem-se no âmbito do trabalho mais geral do Observatório Europeu LEADER, cuja uma das missões é o apoio à transferência das inovações nas zonas rurais.

Este caderno foi realizado por **Samuel Thirion** (INDE, Portugal) e **Gilda Farrell** (Observatório Europeu LEADER), em colaboração com **Paul Soto** (Iniciativas Económicas, Espanha). A realização do seminário e os estudos de casos foram coordenados por **Samuel Thirion** em colaboração com **Pierre Campagne** (IAM, Montpellier), **Carlo Ricci** (Agriteknica, Itália), **Michael Mernagh** (LEADER Wexford, Irlanda) e **Stavriani Koutsou** (Universidade de Tessalónica, Grécia), **Alexandra Pesce** (INEA, Itália), **Lorenzo Barbera** (CRESM, Itália) e **Maria-Christina Makrandréou** (Observatório Europeu LEADER). **Yves Champetier** e **Jean-Luc Janot** (Observatório Europeu LEADER) contribuíram para a finalização deste documento. Responsável pela produção: **Christine Charlier** (Observatório Europeu LEADER).

© 1998 Observatório Europeu LEADER / AEIDL

A.E.I.D.L. - Chaussée Saint-Pierre 260 - B-1040 Bruxelas

Tel: +32 2 736 49 60 - Fax: +32 2 736 04 34

E-mail: leader@aeidl.be

World Wide Web: <http://www.rural-europe.aeidl.be>

Índice

Introdução	5
Capítulo 1	7
As diferentes modalidades de selecção de projectos	9
1.1 Vários tipos de intervenção possíveis	9
1.2 Tipos de projectos e de beneficiários	9
1.3 Critérios de selecção	9
1.4 Resultados da actividade	11
1.5 Formas e estratégias de difusão	12
1.6 Periodicidade do convite para apresentação de projectos	13
1.7 Exigências na apresentação dos dossiers	13
1.8 Aplicação dos critérios de selecção	14
1.9 Modulação das taxas de subvenção	17
1.10 Abordagens diferenciadas	17
Capítulo 2	19
A selecção de projectos: expressão de uma estratégia de desenvolvimento	21
2.1 Diversidade dos contextos, diversidade das respostas	21
2.2 Mais uma perspectiva de desenvolvimento do que um conjunto de processos	22
Capítulo 3	25
A selecção dos projectos no processo de animação do território	27
3.1 O que se entende por “animação de um território”?	27
3.2 Parceria local e selecção de projectos	27
3.3 Etapas do processo de animação e selecção de projectos	28
Capítulo 4	29
A evolução das modalidades de selecção dos projectos	31
4.1 Evolução do contexto institucional	31
4.2 Mudanças introduzidas pelos próprios GAL	32
4.3 Conclusão	33
Capítulo 5	35
Optimizar os efeitos ao nível local	37
5.1 Optimizar os efeitos em termos de projectos seleccionados	37
5.2 Optimizar os efeitos em termos de dinâmicas territoriais	38
5.3 Uma visão de conjunto dos efeitos	40
Conclusões	41

**LOCALIZAÇÃO DOS TERRITÓRIOS LEADER
CITADOS NESTE CADERNO**



1 Wexford

2 South Devon & Dartmoor

3 Ouest-Aveyron

4 Sierra de Béjar y Sierra de Francia

5 Serrania de Ronda

6 Guadiato

7 Canal de Castilla

8 Capo Santa Maria di Leuca

9 Montagna LEADER

10 Kozani

11 Psiloritis

Introdução

A execução de um programa como LEADER implica um trabalho que, à primeira vista, pode parecer contraditório: por um lado, há que suscitar e desvendar um máximo de projectos; por outro, é necessário proceder à selecção dos projectos para apenas financiar alguns, ou seja, aqueles que pareçam ser os mais interessantes para o desenvolvimento de todo o território.

O convite para apresentação de projectos [1] e, após isso, a sua selecção constituem efectivamente duas actividades complementares, que permitem tanto uma como a outra mobilizar os actores locais para o serviço de desenvolvimento. Assumem formas e uma importância diferentes segundo o contexto específico de cada região LEADER: numa região contando apenas alguns portadores de projecto potenciais ou quando exista uma determinada desconfiança em relação a tudo o que seja proveniente do sector público. Por exemplo, procurar-se-á antes de tudo suscitar projectos em vez de os seleccionar. Tratar-se-á sobretudo de ajudar os portadores de um projecto a conseguir que este seja seleccionado. Em contrapartida, numa região onde haja muitos portadores de projectos potenciais, a fase de selecção propriamente dita será mais importante, mas o envolvimento dos actores locais no processo, quer o seu projecto seja seleccionado quer não, poderá ser **um meio para criar um consenso em torno de uma estratégia de desenvolvimento do território.**

À priori, a selecção dos projectos pode revelar-se uma vertente “administrativa”, quando não “processual”, da intervenção dos grupos de acção local (GAL). Com efeito, na prática, revela-se ser um verdadeiro instrumento de animação e de concertação do conjunto dos actores locais. A selecção de projectos é também a tradução concreta das orientações estratégicas definidas pelo GAL. A este respeito, a análise da acção dos grupos LEADER sobre o território revela grande capacidade em conceder metodologias específicas de selecção de projectos adaptadas ao contexto específico e aos objectivos estratégicos especiais de cada território.

Esta capacidade não teria sido possível sem uma grande flexibilidade nas modalidades de aplicação do programa. Esta flexibilidade é um motor de criatividade e de inovação, em termos de métodos de animação, para o desenvolvimento local.

A aplicação de regras mais precisas na execução do LEADER II introduziu, no entanto, obrigações novas. Em certos casos, estas obrigações limitaram as possibilidades de experimentação de novas soluções pelos grupos locais, conducentes, por vezes, a uma certa “homogeneização” dos critérios de selecção. Em contrapartida, puderam facilitar em numerosos países o trabalho dos GAL ao delimitarem o quadro de intervenção com maior precisão do que no LEADER I.

Mais geralmente, este tema de selecção dos projectos levanta uma questão de fundo sobre o grau de autonomia desejável dos grupos de acção local para maximizar a eficácia da sua acção e, a partir daí, sobre as relações entre os GAL e as administrações dos diferentes níveis (regional, nacional e europeu) empenhados na execução da iniciativa LEADER. As modalidades de organização institucionais próprias a cada Estado-membro conduzem a situações naturalmente diferentes de um país para o outro, mas o intercâmbio europeu sobre este tema merece sem dúvida ser aprofundado para ajudar a partilhar as responsabilidades e a adaptar melhor os processos de acompanhamento de projectos de desenvolvimento locais. Um dos objectivos deste caderno é contribuir para tal reflexão.

A selecção de projectos abre, além disso, outro debate importante a nível dos próprios grupos locais: tradução concreta da estratégia de desenvolvimento desejada pelo grupo, este deve verificar se os critérios de selecção escolhidos lhe permitem atingir os objectivos definidos. Por exemplo, se um dos objectivos previstos fosse a coesão social, as populações mais desfavorecidas beneficiariam do programa ou privilegiar-se-ia apenas a eficácia económica das acções financiadas? Se um dos objectivos fosse uma melhor repartição espacial das actividades, será que as actividades realizadas envolveriam as partes do território mais bem fornecidas?

[1]

Neste documento, os termos “convite para apresentação de propostas”, “convite para apresentação de projectos” e “concurso público” são utilizados indistintamente.

De mesmo, as designações “portador de projecto”, “promotor” e “beneficiário” são sinónimos.

Dada a diversidade dos contextos e das experiências, este documento não pretende repertoriar todos os métodos utilizados pelos grupos LEADER para mobilizar e seleccionar projectos. Há sobretudo que considerar este caderno como uma “janela” aberta para a diversidade das abordagens, que permita tê-la em conta, apreciar o seu valor e dar peso aos desafios.

Este caderno está estruturado em cinco capítulos:

- > o primeiro define os elementos essenciais do trabalho de selecção de projectos;
- > o segundo mostra com exemplos concretos de que maneira a selecção de projectos é antes de tudo a expressão concreta da estratégia de desenvolvimento escolhida por cada território;
- > o terceiro capítulo dá alguns ensinamentos gerais sobre a selecção de projectos como instrumento de animação do desenvolvimento;
- > o quarto analisa a importância da evolução dos quadros de referência para a selecção de projectos, tanto a nível das autoridades como dos próprios GAL;
- > o quinto examina as condições necessárias para optimizar os efeitos do trabalho de selecção a nível local.

Capítulo 1

As diferentes modalidades de selecção de projectos

As diferentes modalidades de selecção de projectos

1.1 Vários tipos de intervenção possíveis

As modalidades de selecção dos projectos são múltiplas. O convite para apresentação de propostas, seguido pela sua selecção, é apenas uma destas modalidades. Ao lado deste processo, encontram-se:

- > as acções iniciadas e executadas pelos próprios GAL, nomeadamente tudo o que diz respeito à animação, informação, formação, etc. ao serviço do desenvolvimento;
- > as acções conduzidas pelo prestador de serviços (local ou exterior), segundo um acordo amigável com o GAL.

A importância relativa destes tipos de intervenção é muito variável de um grupo LEADER para outro: alguns GAL consagram uma grande parte da sua acção à intervenção directa, que representa por vezes até 80% do seu orçamento. É, às vezes, o caso nos territórios mais deprimidos, onde o trabalho preliminar de animação e de mobilização é indispensável para “desemboscar” os portadores de projectos potenciais, frequentemente pouco numerosos. Trata-se então de formalizar projectos de natureza essencialmente demonstrativa. Pode ser igualmente o caso nos territórios mais dinâmicos, onde o objectivo procura ser, por exemplo, estruturar actividades frequentemente colectivas que permitam aos actores de diversos sectores de actividade trabalharem em conjunto.

Noutros contextos, o processo de selecção de projectos, através de um convite para apresentação de propostas, ocupa um lugar mais preponderante: é o caso das zonas que podem contar com o despertar de uma certa “cultura empreendedora” e com um grande número de portadores de projectos potenciais.

1.2 Tipos de projectos e de beneficiários

Os projectos financiados e os seus beneficiários são muito diferentes de um grupo LEADER para outro. Podem ser também diferentes no seio de um mesmo grupo.

Os projectos podem ser colectivos ou privados, incidir tanto sobre a valorização de um sítio histórico e a instalação de equipamentos de recreação, como sobre o reagrupamento de serviços “num mesmo local” ou a informatização de uma empresa. De igual modo, os portadores destes

projectos podem ser particulares, empresas, cooperativas, associações, instituições políticas, etc.

A tipologia dos projectos e dos seus beneficiários exprime a estratégia específica a cada grupo local.

Na zona **Ouest-Aveyron** (França), por exemplo, 20% dos projectos financiados no âmbito do LEADER I eram projectos provenientes de municipalidades, 27% dos projectos eram conduzidos por outras instituições públicas, 24% eram projectos associativos e 29% eram projectos privados. Mais de 50% destes projectos diziam respeito a investimentos “imateriais” (concepção, comunicação e promoção de produtos, assistência e consulta, apoio estratégico, etc.).

1.3 Critérios de selecção

A análise das práticas utilizadas no âmbito de LEADER revela uma grande diversidade nos critérios de selecção utilizados pelos GAL. Estes critérios, que se aplicam tanto aos projectos como aos portadores de projecto, podem ser classificados em quatro categorias:

- > “**critérios de exclusão**” (se o projecto não responde a esses critérios é excluído);
- > “**critérios de classificação**” (critérios que permitem classificar os projectos por ordem de valor);
- > “**critérios de avaliação**” (podem, por exemplo, permitir verificar a viabilidade e/ou a perenidade possível do projecto);
- > “**critérios de orientação**” (segundo o tipo de projecto, o estado de execução e a intervenção do LEADER vão incidir sobre aspectos imateriais – formação, assistência técnica, estudo de mercado, por exemplo – ou sobre aspectos materiais: participação nos investimentos).

Os critérios podem ser **quantitativos** (número de empregos criados por, exemplo) ou **qualitativos** (grau de inovação, qualidade da parceria, etc.). Os critérios qualitativos permitirão ao GAL, após expiração do prazo do concurso público e depois de analisadas todas as candidaturas e tomados em consideração os aspectos quantitativos, proceder, se for necessário, aos reajustamentos que se imponham.

Através da publicação dos concursos públicos, de desdobráveis, de brochuras e de informações na imprensa, os GAL tornam geralmente explícitos todos os critérios utilizados.

C R I T É R I O S P O S S Í V E I S

	Ligados ao projecto	Ligados ao(s) portador(es) do projecto
1 Posicionamento em relação ao território (critérios de exclusão)	<ul style="list-style-type: none"> > carácter piloto ou inovador do projecto 	<ul style="list-style-type: none"> > residência na zona > diferenciação por zonas de implantação
2 Tipo de iniciativa (critérios de exclusão ou de orientação)	<ul style="list-style-type: none"> > materiais/imateriais > produtivos/não produtivos > individuais/colectivos > multisectoriais/setoriais 	<ul style="list-style-type: none"> a) categorias <ul style="list-style-type: none"> > sendo pessoa física: idade, sexo, categoria socioprofissional > sendo pessoa moral: operador colectivo, público, privado b) participação numa actividade colectiva c) motivações pessoais > contexto familiar
3 Critérios financeiros (critérios de exclusão ou de avaliação)	<ul style="list-style-type: none"> > custo do projecto > viabilidade > rentabilidade económica 	<ul style="list-style-type: none"> > participação financeira > capacidade de auto-financiamento > garantia de solvabilidade
4 Qualidade (critérios de classificação)	<ul style="list-style-type: none"> a) apresentação da proposta: <ul style="list-style-type: none"> > justificações > análise dos riscos b) conteúdo: <ul style="list-style-type: none"> > coerência > viabilidade c) efeitos em relação ao território: <ul style="list-style-type: none"> > coerência com os eixos estratégicos do desenvolvimento privilegiados pelos GAL > coerência com outros tipos de intervenção no território 	<ul style="list-style-type: none"> a) capacidade de conduzir o projecto: <ul style="list-style-type: none"> > experiência no sector (saber-fazer) > capacidade de mobilização de meios (financeiros e outros) b) qualidade da parceria: <ul style="list-style-type: none"> > complementaridade/sinergias > colaboração com outros empresários/trabalho em rede c) respeito de critérios de qualidade (formação, normas, cartas)
5 Impacto em termos de desenvolvimento (critérios de classificação)	<ul style="list-style-type: none"> a) efeitos directos sobre o território: <ul style="list-style-type: none"> > criação de empregos > diversificação económica > integração entre actividades e sectores (multidisciplinar) > coesão social > recuperação da identidade cultural > valorização e/ou melhor utilização dos recursos locais > modificação das situações de degradação (ambiente, etc.) b) efeitos indirectos sobre o território: <ul style="list-style-type: none"> > demonstratividade/efeito multiplicador 	<ul style="list-style-type: none"> c) reequilíbrio territorial > apoio a certos tipos de população: <ul style="list-style-type: none"> • emigrantes de regresso • novos portadores de projecto • residentes em zonas desfavorecidas ou menos dinâmicas

1.4 Resultados da actividade

A selecção dos projectos não é uma actividade isolada. É, simultaneamente, a conclusão e o ponto de partida de outras fases das quais é inseparável (ver *“Execução do projecto de desenvolvimento local: experiência LEADER I”*, Observatório Europeu LEADER / AEIDL, 1995). Entre estas, encontram-se nomeadamente:

> **a montante:**

- a definição de uma estratégia de desenvolvimento;
- a tradução desta estratégia em objectivos estratégicos e operacionais;
- a elaboração do “programa de inovação rural”, que identifica os eixos de intervenção, os meios consagrados, as datas limite, etc.;

> **a jusante:**

- avaliação da execução do projecto, que permitirá verificar a pertinência, eficácia e eficiência desta acção.

Constata-se que, o mais das vezes, estas fases não se seguem automaticamente nesta ordem, nem mesmo de maneira linear. Alguns grupos não dispõem de estratégias claramente definidas no início, apenas têm fixadas algumas orientações gerais. A definição dos critérios de selecção dos projectos é assim um momento importante, que permite ao grupo fixar prioridades e que, na verdade, traduzirá a estratégia implícita que ele define.

Os GAL formalizam critérios de selecção antes da difusão do convite para apresentação de propostas. Muitas vezes, estes critérios são melhorados no momento da análise dos projectos recebidos.

O grau de precisão na definição dos critérios de selecção é o mais das vezes função da clareza dos objectivos estratégicos e operacionais escolhidos e do trabalho de preparação efectuado pelo GAL. Quanto mais precisos e claros forem os critérios, menos deverão ser melhorados ou completados posteriormente.

No entanto, o facto de melhorar os critérios após o convite para apresentação de propostas pode ter várias vantagens:

- > pretende-se encorajar a criatividade e, portanto, deixar aos candidatos a possibilidade de apresentarem propostas o mais completas possível;
- > o GAL deseja uma margem de manobra posterior, uma vez que ele não sabe antecipadamente quais serão as propostas apresentadas (os projectos propostos podem, por exemplo, concentrar-se numa parte do território ou ter apenas em conta um aspecto do desenvolvimento de um sector.

Todavia, esta melhoria dos critérios só é possível se não conduzir a pôr em causa os critérios iniciais: haveria assim o risco de conflito e de perda de confiança por parte dos candidatos a um apoio LEADER. Muitos GAL conseguem manter uma certa flexibilidade para reajustar as propostas sem, no entanto, perderem a transparência que é indispensável neste caso.

Trata-se sobretudo de GAL que tenham uma abordagem proactiva, isto é, para os quais a animação é uma componente essencial da estratégia de desenvolvimento local.

Na *Sierra de Béjar y Sierra de Francia* (Castela-Leão, Espanha), são praticados diferentes tipos de melhoria pelos GAL, desde que lhe tenham sido apresentadas propostas de projectos:

- > no caso de restauro ou de construção de infra-estruturas (alojamento para turismo rural, nomeadamente), os custos do projecto são objecto de ajustamentos, pois os promotores têm tendência a subestimar os montantes financeiros necessários, dado desconhcerem os problemas que podem ser encontrados durante a execução do projecto. Isto leva, após o cálculo dos custos, à exclusão destes projectos, devido ao promotor não poder assumir a sua parte do investimento financeiro real;
- > no caso de projectos inteiramente novos (foi o caso, por exemplo, da instalação de uma cervejaria artesanal), são procuradas directamente pelo GAL informações complementares sobre a viabilidade do projecto.

O GAL pode também reorientar os projectos em função de eixos estratégicos prioritários, desde que os promotores tenham apresentado a sua ideia inicial.

No caso de concursos públicos para o desenvolvimento do turismo, por exemplo, privilegiam-se as propostas de instalação de novas casas rústicas que permitam a reabilitação do património, o alargamento da oferta cultural, etc., para completar a gama das atracções turísticas. A este respeito, o GAL prevê anualmente um período de dois meses para apresentação informal de ofertas ou de ideias em sectores pré-determinados. Uma vez recebidas estas propostas, o GAL aconselha e orienta os candidatos e pré-selecciona alguns projectos. É apenas nesta fase que os promotores, cujos projectos tenham sido escolhidos, são convidados a prepararem uma oferta formal.

O quadro que se segue sintetiza, com base na experiência dos grupos LEADER, os argumentos que, em geral, conduzem a definir os critérios antes do convite para apre-

sentação de propostas e os critérios que conduzem a melhorar e/ou completar outros critérios após este convite.

CRITÉRIOS DEFINIDOS, CRITÉRIOS MELHORADOS

	Critérios definidos	Critérios melhorados
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> > garantia de transparência > permite afastar desde o início certos tipos de propostas 	<ul style="list-style-type: none"> > permite tomar melhor em conta a oferta de projectos
Em que casos?	<ul style="list-style-type: none"> > para encorajar alguns tipos de projectos (em sectores estratégicos, por determinados portadores, etc.) > quando o potencial de portadores de projecto é elevado em relação aos fundos disponíveis > quando existem conflitos locais 	<ul style="list-style-type: none"> > quando a estratégia de desenvolvimento territorial não está ainda suficientemente clara > quando o GAL não conhece suficientemente as potencialidades em termos de inovação dos portadores de projecto
Tipos de critérios	critérios quantitativos, qualitativos, de metodologia, limitativos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> > certos elementos qualitativos de ponderação (por exemplo, aspecto inovador do projecto) > repartição por zonas geográficas > repartição por tipo de portador > custos (em determinados casos)

1.5 Formas e estratégias de difusão

Quanto às formas de difusão, distinguem-se a difusão **pública em geral** e uma difusão **mais orientada**, mais personalizada:

- > a primeira recorre essencialmente aos órgãos de comunicação social (imprensa escrita, rádio, televisão), a editais e a reuniões públicas de informação;
- > a segunda utiliza um sistema de “porta a porta”, recorre a um trabalho de animação directamente junto dos actores pressentidos como portadores de projecto interessantes.

Em numerosos casos, utiliza-se uma combinação dos dois tipos de difusão: a difusão ampla permite aos GAL garantir a transparência e evitar eventuais pressões, ao passo que as formas de difusão mais personalizada (visitas, reuniões de informação, acompanhamento dos candidatos na

elaboração do seu dossier, apoio metodológico, organização prévia de acções colectivas, etc.) permitem a mobilização dos portadores de projecto e asseguram uma melhor orientação dos projectos.

A difusão é frequentemente efectuada pelos próprios GAL, muito embora haja mediadores externos.

*No âmbito do LEADER II, o GAL **Sierra de Béjar y Sierra de Francia** (Castela-Leão, Espanha) organizou uma verdadeira campanha de informação sobre a estratégia de desenvolvimento e os seus eixos prioritários:*

- > *elaboração e distribuição de 2 500 desdobráveis de apresentação do programa e do grupo LEADER, insistindo o texto de apresentação na importância de determinados critérios tais como o carácter inovador dos projectos propostos e o respeito das prioridades inscritas no programa de inovação rural do GAL;*

- > 9 anúncios na rádio local;
- > 3 publicidades em 3 jornais locais;
- > envio de uma carta e de uma brochura a 97 organizações locais e a 200 particulares;
- > 5 reuniões de informação organizadas nas diferentes partes do território;
- > 4 sessões de informação sectoriais.

1.6 Periodicidade do convite para apresentação de projectos

Alguns convites para apresentação de projectos estão abertos durante toda a duração do programa LEADER. Outros, pelo contrário, determinam um prazo relativamente curto para apresentação das propostas; em certos casos, são lançados a intervalos regulares novos convites para apresentação de projectos. O quadro que se segue apresenta alguns elementos de reflexão podendo determinar a escolha entre diversas periodicidades aquando da elaboração de um convite para apresentação de propostas.

PERIODICIDADE DO CONVITE PARA APRESENTAÇÃO DE PROJECTOS

Convite para apresentação de projectos	Um único convite no início do programa	Concursos públicos abertos durante todo o programa ou uma vez por ano
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> > execução rápida > forte mobilização pontual 	<ul style="list-style-type: none"> > permite maior flexibilidade > deixa tempo aos actores não preparados para adquirir os meios de o fazerem
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> > deixa pouco tempo aos portadores de projecto para prepararem a sua oferta 	<ul style="list-style-type: none"> > o efeito de mobilização pode diluir-se no tempo
Objectivo a alcançar	<ul style="list-style-type: none"> > os convites dirigem-se a grupos socioprofissionais específicos > limitar o número de portadores de projecto (quando os fundos são limitados, por exemplo) > realizar a acção dentro dos prazos previstos 	<ul style="list-style-type: none"> > provocar um efeito demonstrativo na população e suscitar novas propostas > executar acções que sejam o prolongamento de outras

1.7 Exigências na apresentação dos dossiers

Em certos casos, os candidatos devem apresentar de antemão dossiers muito especificados.

Em contrapartida, noutros casos, os dossiers de candidatura são muito simples: trata-se quase de intenções de candidatura, que são depois re trabalhadas pelos candidatos beneficiários juntamente com o GAL (é um processo habitual para muitos grupos LEADER irlandeses e escoceses, por exemplo). **A eficácia desta fórmula exige, no entanto, um acompanhamento profissional e que evitem procedimentos pesados capazes de desencorajar os portadores de projecto.**

Uma primeira proposta de projecto é examinada no GAL e são elaboradas sugestões para o portador do projecto, seja no sentido de melhorar o conteúdo inovador do projecto e de o apresentar a fontes alternativas de financiamento, seja para se integrar primeiro em sessões de formação. Entre estes dois extremos, existe um conjunto de posições intermédias.

O GAL Sierra de Béjar y Sierra de Francia só pede a preparação de um dossier pormenorizado (completado por estudos técnicos, autorizações legais, etc.) depois de o projecto ser pré-seleccionado (30 projectos entre 120 no primeiro concurso público de 1996, por exemplo).

DOSSIERS PORMENORIZADOS OU DOSSIERS SIMPLIFICADOS?

Sistema	Dossiers pormenorizados imediatamente	Dossiers simplificados previamente
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> > menor custo de tratamento (pode ser facilmente informatizado) 	<ul style="list-style-type: none"> > maior procura de ideias e interesses > indispensável para atingir públicos menos favorecidos
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> > desencoraja certos candidatos > pode eliminar os pequenos projectos > favorece os beneficiários mais preparados 	<ul style="list-style-type: none"> > necessita de maior trabalho de animação com os beneficiários > exige mais tempo
Objectivo a alcançar	<ul style="list-style-type: none"> > conhecer melhor os beneficiários > escolher entre os numerosos portadores de projecto > obter melhores garantias 	<ul style="list-style-type: none"> > favorecer a emergência de novas ideias > criar um clima de confiança com os beneficiários potenciais > apoiar os mais desfavorecidos

1.8 Aplicação dos critérios de selecção

Existem aqui quase todos os casos, indo de sistemas mais formalizados e sofisticados até convites para apresentação de propostas muito simples. No entanto, há um elemento importante que diferencia os GAL: a utilização ou não de um **sistema de ponderação**.

a) Recurso a um sistema de ponderação

A utilização de um sistema por pontos para seleccionar os projectos tem várias vantagens:

- > permite formalizar e dar a conhecer a importância relativa dos critérios;
- > facilita o tratamento dos dossiers;
- > é particularmente útil, quando não indispensável, se houver um grande número de projectos a tratar e/ou pressões.

Esta utilização apresenta, porém, a dificuldade de apreciar alguns elementos qualitativos dos projectos apresentados e de bem circundar previamente à selecção o peso a dar a cada critério.

Exemplo de sistema de ponderação: Guadiato (Espanha)

O GAL Guadiato (Andaluzia, Espanha) selecciona os projectos segundo um sistema de ponderação em 7 critérios, para um valor total de 8 pontos atribuídos da seguinte maneira:

- > 2 pontos à conformidade do projecto com os objectivos do programa LEADER local, ao seu carácter inovador e à sua contribuição para o desenvolvimento de toda a região;
- > 1 ponto à contribuição do projecto para a redução dos desequilíbrios territoriais e produtivos;
- > 1 às garantias oferecidas pelos promotores;
- > 1 à utilização dos recursos produtivos locais;
- > 1 à criação de empregos;
- > 1 à modalidade de concretização do projecto;
- > 1 ao efeito multiplicador gerado pelo projecto.

O cálculo destes pontos efectua-se com base em indicadores ponderados para cada um dos critérios, como a seguir se indica.

Sistema de ponderação para a selecção dos projectos utilizado pelo GAL Guadiato (Andaluzia, Espanha)

Critérios	Indicadores	Valor
1 – Viabilidade técnico-económica e financeira dos projectos	1.1 – Investimento	Sim — Não
	1.2 – Contributo próprio e solvabilidade	Sim — Não
	1.3 – • estratégia comercial ^[1]	Sim — Não
	• outros indicadores: equilíbrios financeiros	Sim — Não
2 – Respeito dos objectivos do programa, carácter inovador e contribuição para o desenvolvimento integrado da zona	2.1 – Temática de interesse para o desenvolvimento dos sectores produtivos	0 — 0,4
	2.2 – Carácter inovador	0 — 0,3
	• Novas tecnologias	
	• Novos produtos	
	• Novos processos	
	2.3 – Utilização das infra-estruturas existentes	0 — 0,3
	2.4 – Efeito demonstrativo	0 — 0,3
	2.5 – Carácter dinamizador e motivador	0 — 0,4
	2.6 – Respeito das normas:	0 — 0,3
	• de urbanismo	
	• de ambiente	
	• das paisagens	
		2 PONTOS
3 – Contribuição para a correcção dos desequilíbrios territoriais e produtivos	3.1 – Diversificação empreendedora: sectores e actividades	0 — 0,25
	3.2 – Localização numa zona prioritária, segundo o tipo de investimento	0 — 0,25
	3.3 – Complementaridade com os outros sectores	0 — 0,25
	3.4 – Comercialização ou destino da produção:	0 — 0,25
	• mercado local	
		• mercado provincial
		• outros mercados
		1 PONTO
4 – Garantia dos promotores	4.1 – Antecedentes dos promotores e da empresa	0 — 0,7
	4.2 – Garantia de continuidade da actividade e fases de realização	0 — 0,3
		1 PONTO
5 – Utilização dos factores de produção locais	5.1 – Origem e transformação dos produtos locais	0 — 0,6
	5.2 – Relações com as empresas de fornecedores da zona	0 — 0,4
		1 PONTO
6 – Criação ou conservação do emprego	6.1 – Destinado a grupos com dificuldades de inserção no mercado de trabalho	0 — 0,25
	6.2 – Criação directa de empregos:	
	• trabalhadores fixos	
	• trabalhadores sazonais	0 — 0,25
	• auto-emprego	
		0 — 0,25
		0 — 0,25
		1 PONTO
7 – Modalidade de concretização do projecto	7.1 – Adequação relativa ao tipo de investimento:	0 — 1
	• primeiro estabelecimento	
	• extensão	
	• modernização	
		• deslocalização de uma empresa externa ao território
		1 PONTO
8 – Efeito multiplicador	8.1 – Integração vertical ou no sector	0 — 1
		1 PONTO

[1] A estratégia comercial compreende, na medida do possível, os aspectos seguintes: estudo do produto ou do serviço, estudo de mercado, evolução da procura, análise da concorrência, política dos preços, canais de distribuição, publicidade e promoção.

Este sistema, que permite classificar os projectos, inclui um determinado número de condições eliminatórias:

- > *a não viabilidade técnico-económica e financeira do projecto é um critério eliminatório;*
- > *a conformidade do projecto aos objectivos do programa LEADER, o seu carácter inovador e a sua contribuição para o desenvolvimento integrado da zona devem obter pelo menos 1 ponto;*
- > *se o projecto obtiver a nota 0 para um dos 7 critérios, será eliminado.*

b) O não recurso a um sistema de ponderação

Numerosos grupos LEADER não utilizam o sistema por pontos.

Trata-se sobretudo de GAL com actividades em dois tipos de contexto:

- > nas regiões onde o LEADER tenciona obter um ganho qualitativo para certos trunfos do território (qualidade do ambiente, oferta cultural, lazeres, etc.), por exemplo, privilegiando a organização e o apoio a acções colectivas;
- > ao contrário, nas regiões onde a iniciativa é utilizada ao serviço de um desenvolvimento “de base” em territórios desprovidos de uma dinâmica local forte e onde seja necessário apoiar “tudo aquilo que mexe”.

A não utilização de um sistema de ponderação permite entre outras coisas:

- > um tratamento mais personalizado dos dossiers (cada proposta é examinada caso por caso);
- > uma melhor tomada em consideração do conteúdo e da originalidade dos projectos;
- > uma actividade de orientação mais proactiva (o projecto proposto é melhorado em função dos critérios de elegibilidade do LEADER ou orientado para outras fontes de financiamento).

No entanto, designadamente no que diz respeito aos projectos experimentais destinados a “despertar” uma dinâmica local, os riscos de erro e de fracasso são enormes. A maioria dos GAL que não utilizam o sistema de ponderação tem assim previstas disposições destinadas a diminuir o factor risco: acompanhamento assíduo e avaliação regular dos projectos em execução, montante limite das subvenções concedidas, etc.

Em todos os casos, o não recurso a um sistema de ponderação engendra a necessidade de um apoio logístico e de um acompanhamento consequentes.

- Para o GAL **South Devon & Dartmoor** (Inglaterra, Reino Unido), a selecção de projectos efectua-se sobretudo numa lógica de desenvolvimento “comunitário” e de mobilização da população local (“community development”). Todo o projecto deverá:
 - > demonstrar um amplo apoio local e constituir uma resposta a verdadeiras necessidades;
 - > permitir um crescimento dos sectores económicos existentes ou novos (estimular a diversificação da agricultura, o turismo, as artes e a cultura como recursos económicos locais);
 - > maximizar as repercussões para a comunidade local em termos de formação, de actividades sociais, culturais, de lazer, etc.;
 - > ser inovador para a zona;
 - > demonstrar ser benéfico para o ambiente;
 - > incentivar o envolvimento do sector privado no processo de desenvolvimento rural;
 - > demonstrar a sua integração com outros programas executados na zona e utilizar os fundos LEADER apenas quando outros fundos não existirem;
 - > ser duradouro, devendo a continuidade das actividades ser assegurada após o fim do apoio financeiro do LEADER II.

Há várias maneiras de diminuir os riscos da ausência de um sistema de ponderação:

- o GAL **Wexford** (Irlanda) instaurou um sistema de apresentação dos projectos por etapas, incluindo vários níveis de discussão e de selecção com os beneficiários;
- o GAL **Capo Santa Maria di Leuca** (Puglia, Itália) definiu um limite máximo de financiamento por projecto, o que lhe permitiu apoiar 144 projectos dos quais 82% de pequena dimensão e de iniciativa individual. Para além da diminuição dos riscos, o objectivo do GAL consistia em suscitar, numa primeira fase (LEADER I), a confiança dos jovens empresários, proporcionando a um grande número de entre eles a possibilidade de introduzirem progressivamente melhorias qualitativas na sua empresa, para, numa segunda fase (LEADER II), reforçar o efeito multiplicador do trabalho destas empresas propondo-lhes trabalhar em rede.

Mas isto não quer dizer que se tenha abolido todo o controlo: a abordagem do grupo LEADER relativa à selecção de projectos pode ser qualificada de “progressiva” e “amplamente baseada no contacto humano entre técnicos do GAL e portadores potenciais de projecto”. Esta abordagem

tinha por objectivo detectar, antes de um processo de selecção mais formal, os actores cujas iniciativas pudessem integrar-se na estratégia do GAL. Um “convite para apresentação de projectos”, publicado na imprensa local, fixava as orientações gerais (sobretudo os sectores privilegiados) para aceder aos financiamentos LEADER e propunha aos interessados um encontro no GAL para debaterem a sua ideia. Na sequência deste primeiro encontro, os técnicos do GAL deslocavam-se à empresa do candidato para avaliarem o ambiente do projecto. Só após esta formalidade é que o GAL propunha ao candidato a apresentação formal de um pedido de subvenção.

1.9 Modulação das taxas de subvenção

O GAL pode ele próprio modular as taxas de subvenção em função dos eixos estratégicos que se fixou. Estas taxas são antes de tudo determinadas pelas normas europeias em matéria de concorrência, pelas regulamentações que determinam a utilização dos fundos estruturais e pelas orientações específicas do LEADER em vigor em determinados Estados-membros. As taxas variam segundo o tipo de investimento (material ou imaterial), o sector de actividade envolvido, a natureza dos beneficiários, etc. Os projectos de investimento material são, por exemplo, financiados à concorrência de uma taxa mais baixa que a de projectos de investimento imaterial.

Os exemplos que seguem são dados a título indicativo e não podem ser generalizados.

O GAL Canal de Castilla (Castela-Leão, Espanha) estabeleceu critérios e taxas diferenciados de subvenção para os projectos culturais e os projectos produtivos.

Tratando-se de projectos culturais promovidos pelas municipalidades, as subvenções LEADER são concedidas a projectos de infra-estruturas para a promoção da cultura, (centros culturais, espaços de encontro, lugares de convivência, etc.) e para equipamentos turísticos complementares (centros de interpretação da natureza, oficinas de formação turística, museus etnográficos ou temáticos, etc).

Neste âmbito, se o projecto inclui a reabilitação de edifícios históricos, é atribuída uma subvenção máxima de 55%, ao passo que tratando-se de infra-estruturas sem valor patrimonial, a subvenção é apenas de 50% (com um limite máximo de 85 000 ecus). Os projectos de promoção turística, de restauro de monumentos históricos e de animação cultural ligada ao desenvolvimento rural beneficiam igualmente de subvenções de 50%.

Tratando-se de projectos produtivos, a taxa das subvenções varia: 20% quando se trate de apoiar uma actividade já existente sem aumentar o número de empregos; 30% quando se trate de criar actividades artesanais (são concedidos 5 pontos adicionais para cada emprego sem, no entanto, ultrapassar 35% da subvenção LEADER e um limite máximo de 110 000 ecus).

Para equipamentos de turismo rural (casas rústicas, por exemplo), é aplicado um limite máximo pré-determinado de 10 000 ecus de subvenção para todos os projectos cujo investimento total não ultrapasse 30 000 ecus, bem como uma taxa de 40% de subvenção aos projectos que ultrapassem este montante.

Em geral, para além dos critérios de viabilidade financeira, de impacto em termos de criação de emprego, de adequação do projecto à estratégia do GAL, de valorização de recursos locais, critérios estes que se aplicam a todos os projectos, é dada prioridade aos projectos cujos custos totais não ultrapassem 130 000 ecus.

As taxas de financiamento podem também variar no interior de uma determinada zona de intervenção: assim, o território do GAL **South Devon & Dartmoor** (Inglaterra, Reino Unido) cobre uma zona 5b e uma zona contígua não elegível para o Objectivo 5b. No caso de projectos situados na parte exterior ao território do Objectivo 5b, a percentagem de subvenção LEADER é diminuída para 35% do custo total do projecto. Se alguns parceiros do projecto tiverem a sua sede na parte do território não elegível para Objectivo 5b e outros na parte elegível, a percentagem de financiamento será fixada entre 35% e 45%. De qualquer modo, os fundos atribuídos aos projectos das zonas exteriores ao Objectivo 5b não poderão ultrapassar 10% do total da dotação LEADER.

1.10 Abordagens diferenciadas

Pode-se constatar que, em numerosos grupos de acção local, o processo de selecção dos projectos apoia-se em modalidades de aplicação novas por vezes complexas e muitas vezes diferentes das abordagens mais clássicas.

É possível assim comparar as abordagens essencialmente “clássicas” da selecção dos projectos com as abordagens novas utilizadas por numerosos GAL, com o objectivo de “aderir” às especificidades de cada território e às orientações estratégicas fixadas, bem como de otimizar os efeitos em termos de dinâmicas territoriais.

ABORDAGEM “CLÁSSICA” - ABORDAGEM “NOVA”

ABORDAGEM ESSENCIALMENTE CLÁSSICA	ABORDAGEM “NOVA”		ABORDAGEM “NOVA”	
	Preocupações a que ela pode responder	Inconvenientes possíveis	Preocupações a que ela pode responder	Inconvenientes possíveis
<p>▶</p> <p>Separação entre conceptores dos critérios e candidatos</p>	<p>▶</p> <p>> evitar as interferências</p>	<p>▶</p> <p>> reduz a mobilização</p>	<p>▶</p> <p>Participação dos beneficiários potenciais na concepção</p>	<p>▶</p> <p>> abrandamento do pro- cesso</p>
Condições igualitárias entre os candidatos	> garantir a igualdade entre os candidatos potenciais	> acentua os desequilíbrios	Introdução de critérios diferenciados	> projectos menos interessantes no que diz respeito aos efeitos económicos a curto prazo
Critérios relativamente circunscritos e precisos	> evitar as ambiguidades e as contestações possíveis	> limita a procura e exploração de ideias	Critérios amplos que estimulam a reflexão	> processo de preparação mais lento
Igualdade na difusão	> igualdade das posições	> não se orienta para os beneficiários procurados	Formas de difusão complementares Abordagem proactiva	> projectos menos interessantes no que diz respeito aos efeitos económicos a curto prazo
Dossiers escritos comple- tos, por vezes sofisticados	> dispor de todos os elementos para a selecção	> afasta os beneficiários nomeadamente os mais pequenos	Simplifica os dossiers; Dá importância à vertente oral	> dificuldades acrescidas na selecção e no acom- panhamento dos dossiers
Seleção por equipa ad hoc constituída por peritos independentes	> independência	> independência	Participação dos beneficiários potenciais na selecção	<p>> risco de dispersão dos financiamentos sobre beneficiários múltiplos</p> <p>> risco de insuficiência de transparência para os não beneficiários</p>

Capítulo 2

A selecção de projectos: expressão de uma estratégia de desenvolvimento

A selecção de projectos: expressão de uma estratégia de desenvolvimento

2.1 Diversidade dos contextos, diversidade das respostas

As formas que o processo de selecção de projectos toma reflectem a história do território e a estratégia de desenvolvimento que o GAL escolheu em função das necessidades da sua zona de intervenção. O exame dos processos adoptados revela a capacidade dos grupos locais em procurar respostas mais adequadas para resolver as dificuldades específicas do seu território.

Assim, a diversidade dos processos de selecção de projectos é antes de tudo a expressão da diversidade dos contextos territoriais.

- > Na zona **LEADER Kozani** (Macedónia Ocidental, Grécia), a ocupação do espaço é relativamente recente. A reconquista deste território pela Grécia após a Primeira Guerra Mundial conduziu a uma instalação maciça de populações gregas, o mais das vezes em terras que pertenciam anteriormente a grandes proprietários otomanos. A reforma agrária dos anos 30 facilitou e aumentou esta instalação. Esta ocupação recente do espaço traduz-se por determinadas deficiências em termos de infra-estruturas e de qualidade do património arquitectural que os movimentos migratórios dos anos 50 e 60, induzidos pelos novos pólos de desenvolvimento industrial e pela agricultura irrigada, ainda acentuaram mais. **Assim, o GAL deve aqui privilegiar sobretudo a criação de condições de base para a fixação das populações e o desenvolvimento local (equipamentos de base, infra-estruturas, centros de apoio, etc.).**
- > A zona **Capo Santa Maria di Leuca** (Itália) encontra-se confrontada, para além do seu isolamento, com uma queda da confiança das populações nas instituições públicas e, mais geralmente, nas organizações colectivas. Este território beneficia, no entanto, de um certo dinamismo a dois níveis: por um lado, ao nível das empresas que têm actividades no sector da sub-contratação; por outro, ao nível dos jovens, que dão provas de um certo espírito de iniciativa. As empresas locais continuam, porém, relativamente isoladas e de pequena dimensão,

dado não disporem de uma massa crítica suficiente para terem acesso a mercados mais longínquos. **O GAL encontra-se perante a necessidade de apoiar a emergência de iniciativas de jovens e o restabelecimento dos elos de confiança entre os habitantes, necessários para a instalação de actividades colectivas.**

- > Outros GAL operam em meio isolado, em territórios com uma longa experiência quase autónoma, com uma economia apoiada essencialmente na agricultura familiar tradicional, completada por rendimentos da emigração e dispondo de condições naturais desfavoráveis. É o caso da **Serrania de Ronda** (Andaluzia, Espanha), onde têm aparecido novos trunfos desde alguns anos para cá, nomeadamente no campo do turismo, tendo em conta a proximidade da costa e o património cultural do território. **O GAL selecciona assim os projectos mais aptos para resolver o problema da estruturação da sociedade local, indispensável para poder valorizar as novas oportunidades que se apresentam.**
- > A **Sierra de Béjar y Sierra de Francia** (Castela-Leão, Espanha) viveu uma situação similar, mas beneficia desde há 20 anos para cá de um certo dinamismo económico, nomeadamente graças ao turismo favorecido pela relativa proximidade de Madrid e à elaboração de produtos agro-alimentares (como o presunto ibérico) e artesanais de qualidade. **O desafio do GAL coloca-se sobretudo em termos de mobilização dos produtores individuais para os levar a melhorar as condições de produção, aderindo ao mesmo tempo a redes ou a associações destinadas a concretizar projectos estratégicos para o seu desenvolvimento, tais como centros de promoção, venda e formação.**
- > Pode-se encontrar um contexto análogo em territórios como **Psiloritis** (Creta, Grécia), onde também a proximidade da costa facilita um certo dinamismo económico ao associar o turismo às actividades agrícolas tradicionais que envolvem ainda mais de 60% da população. No entanto, a adaptação das pequenas empresas familiares ao turismo costeiro é um trabalho árduo.

A modernização das estruturas situadas no interior das terras, por forma a transformar a tendência de concentração de turismo no litoral, é o eixo privilegiado de actuação do GAL.

- > Outros territórios, como **Wexford** (Irlanda), são relativamente dinâmicos, mas dispõem de um poder de decisão local pouco acentuado. **O acento coloca-se pois no desenvolvimento comunitário, na democracia local e na luta contra a exclusão social.**
- > Outras zonas LEADER ainda, como **Ouest-Aveyron** (Sul-Pirinéus, França), são territórios relativamente bem estruturados, que beneficiam de um certo dinamismo económico. Os grupos profissionais estão bem organizados em câmaras consulares dinâmicas. Mas as estratégias constroem-se sobretudo em referência a um sector de actividade e não em relação ao território no seu conjunto e à sua complexidade. Este desenvolvimento sectorial encontrou os seus limites e o **desafio para o GAL é assim introduzir progressivamente uma estratégia de desenvolvimento integrado ao nível de micro territórios, capaz de permitir a concepção e execução de novas factas de desenvolvimento.**

Em cada um destes contextos, constata-se que o território encontra-se perante um obstáculo especial, que entrava o seu desenvolvimento, mas também que ele possui trunfos em que se pode apoiar para desbloquear a situação. É neste âmbito que os processos de selecção de projectos vão ser concebidos pelos GAL. Há 4 tipos de iniciativas:

a) Criar os equipamentos de base para garantir a fixação das populações (infra-estruturas, renovação do património arquitectural, etc.). É o caso de **Kozani** (Grécia), onde as acções se concentram essencialmente no equipamento do território.

b) Criar as condições para assegurar a mobilização dos portadores de projecto potenciais. É o caso nomeadamente em **Capo Santa Maria di Leuca** (Itália): o GAL procura recriar a confiança nas instituições públicas e nas acções colectivas. Numa outra perspectiva, é também o caso da **Serrania de Ronda** onde se procura estruturar os actores locais para poderem valorizar as novas oportunidades que surgem.

c) Desenvolver e harmonizar as estruturas individuais da sociedade civil em torno de uma estratégia territorial. É o caso, nomeadamente, da **Sierra de Béjar y Sierra de Francia** (Espanha) e de **Psiloritis** (Grécia).

d) Reencontrar uma nova coerência interna entre os actores em torno de novos eixos de desenvolvimento em territórios que conheçam já um certo dinamismo. Isto diz sobretudo respeito aos territórios mais desenvolvidos, quer estes sejam classificados no Objectivo 5b, como **Ouest-Aveyron**, quer sejam no Objectivo 1 como **Wexford**.

2.2 Mais uma perspectiva de desenvolvimento do que um conjunto de processos

Cada GAL organiza o processo de selecção no âmbito de uma abordagem global que responde às preocupações específicas, como se vê no quadro seguinte:

O GAL e sua estratégia	Uma preocupação surgida de um contexto particular	Implicando uma abordagem de desenvolvimento	Que se traduz por um certo número de características metodológicas
Kozani (Grécia)	Equipar o território	Abordagem organizacional: <i>Abordagem clássica da selecção de projectos realizada por uma equipa profissional centralizada</i>	<ul style="list-style-type: none"> > critérios de selecção que focam a qualidade económica do projecto e as garantias financeiras > sistema de ponderação > selecção por equipa profissional especializada
Capo Santa Maria di Leuca (Itália)	Recrutar a confiança	Abordagem de acompanhamento: <i>o GAL apoia a emergência de projectos e a preparação dos dossiers dos beneficiários potenciais</i>	<ul style="list-style-type: none"> > critérios amplos no início > ampla difusão -difusão de um montante máximo baixo de financiamento por projecto > equipa de acompanhamento bem constituída
Serrania de Ronda (Espanha)	Estruturar a sociedade civil	Abordagem associativa: <i>A pertença a uma estrutura associativa serve simultaneamente de estruturas de mediação e de critério de selecção</i>	<ul style="list-style-type: none"> > critérios de selecção focando a organização social > estratégia de desenvolvimento discutida previamente com os actores locais > selecção consensual no início
Sierra de Béjar y Sierra de Francia (Espanha)	Mobilização das iniciativas individuais em torno de eixos estratégicos	Abordagem demonstrativa: <i>Alguns “grandes” projectos visíveis e demonstrativos são valorizados e servem de locomotivas para os pequenos projectos</i>	<ul style="list-style-type: none"> > critérios de selecção focando o reforço da estratégia territorial; > reforço do efeito demonstrativo; > participação dos beneficiários em redes
Psiloritis (Grécia)	Guardar o carácter tradicional da zona e ao mesmo tempo modernizar as estruturas de produção	Abordagem de dinamização difusa: <i>Muitos pequenos projectos para o reforço de empresas familiares, espalham-se por toda a zona de intervenção, procurando criar as condições para reforçar certos eixos estratégicos, como o agro-turismo e o artesanato</i>	<ul style="list-style-type: none"> > abordagem fortemente proactiva com conhecimento dos actores > valorização do saber-fazer tradicional e dos recursos locais > tónica posta na modernização progressiva das empresas existentes
Wexford (Irlanda)	Desenvolvimento comunitário e luta contra a exclusão social	Abordagem de consenso: <i>Os projectos são aceites na sua maioria após discussão com os beneficiários e são propostas soluções alternativas aos projectos não aceites</i>	<ul style="list-style-type: none"> > processo de discussão caso a caso com todos os portadores de projecto, a fim de escolher os que respondam melhor à estratégia escolhida > orientação dos portadores de projecto para outras ideias, fontes alternativas de financiamento ou cursos de formação
Ouest-Aveyron (França)	Enriquecer as estratégias territoriais	Abordagem de concertação: <i>A recolha de projectos serve de base a uma concertação entre os responsáveis dos diversos sectores de actividade</i>	<ul style="list-style-type: none"> > pedido aos portadores de projecto de justificarem a maneira como o seu projecto se inscreve numa estratégia territorial > prioridade aos projectos estruturantes (habitat, turismo), de equipamento do território e de assistência técnica e aos projectos temáticos específicos

Capítulo 3

A selecção dos projectos no processo de animação do território

A selecção dos projectos no processo de animação do território

Os capítulos que precedem mostraram que a selecção de projectos não era apenas um conjunto de processos e de técnicas, mas continha uma estratégia de desenvolvimento do GAL, que a concebeu e a pôs em prática em função de um contexto específico. A selecção de projectos deve assim ser vista igualmente como um momento importante no processo de animação do território.

3.1 O que se entende por “animação de um território”?

Entende-se por “animação de um território” tudo o que diz respeito à mobilização dos actores locais em torno de referências comuns e de uma estratégia comum em relação a esse território.

As necessidades de animação são muito diferentes de um território para o outro segundo os tipos de bloqueamento encontrados, o nível de desenvolvimento, a história, as tradições locais, etc. Os exemplos apresentados nos capítulos que precedem ilustram esta diversidade.

A ideia que se tem da animação é geralmente bastante restritiva: limita-se, o mais das vezes, aos contactos entre os animadores do GAL e os actores locais. Na realidade, a análise das práticas dos grupos LEADER revela acções de animação a diferentes níveis, nomeadamente:

- > a construção da parceria local;
- > a execução de projectos específicos iminentes do GAL;
- > o acompanhamento dos projectos;
- > a auto-avaliação informal, etc.

Trata-se assim de examinar a maneira como se articula a selecção de projectos em relação a estes diferentes tipos de intervenção e qual é o seu papel específico.

3.2 Parceria local e selecção de projectos

A constituição da parceria local e a selecção de projectos são vistas como duas formas complementares de envolvimento dos actores locais: quando a primeira é uma forma de mobilização empenhada e relativamente restrita, a segunda visa um envolvimento mais “leve” e mais amplo dos actores locais.

Na forma utilizada, a selecção de projectos depende amplamente das modalidades de funcionamento da parceria local. Os dois métodos constituem, com efeito, respostas a preocupações específicas (ver o caderno **“Organizar a parceria local”**, Observatório Europeu LEADER, 1997).

Contexto



Preocupação principal



Parceria local



Método de selecção dos projectos

- > O grupo LEADER **Kozani** (Grécia), gerido no seio de uma agência de desenvolvimento (ANKO), que reagrupa numerosas instituições regionais, tem sobretudo preocupações de planeamento e de ordenamento do território.
- > O GAL **Serrania de Ronda** (Espanha) é uma associação local de desenvolvimento que reagrupa um amplo leque de actores locais – individuais e colectivos – e os organiza pouco a pouco em associações que se tomam progressivamente nos seus representantes junto da “Junta Directiva”, órgão de decisão do GAL. A preocupação de estruturação da sociedade local encontra-se assim, por um lado, na parceria e, por outro, na selecção de projectos.

3.3 – Etapas do processo de animação e selecção de projectos

Em geral, existem dois grandes tipos de fases de animação na selecção de projectos, fases estas que não se sucedem automaticamente no tempo, mas que se sobrepõem e interactuam uma com a outra:

- > **fases de reflexão, de diagnóstico e de definição de orientação estratégica.** Aqui, a animação tem por objectivo tanto a parceria local, como, de maneira mais ampla, o conjunto da população ou os seus elementos mais dinâmicos;
- > estas fases conduzem a **fases de realização.** A animação efectua-se aqui a dois níveis:
 - **colectivo** (para melhorar os consensos, reforçar as estratégias, resolver os conflitos, etc.);
 - **individual** (acompanhar cada portador de projecto).

A relação com os portadores de projecto pode ser muito diferente segundo a abordagem estratégica escolhida pelo GAL:

- > **uma abordagem proactiva** envolve métodos e práticas de animação bastante refinadas, uma vez que o GAL procura suscitar, quando não induzir a emergência de projectos;
- > **uma abordagem reactiva** envolve intervenções de animação mais “leves” (uma simples comunicação formal, por exemplo). Neste contexto, o GAL encontra-se numa posição de espera dos projectos sem conduzir qualquer estratégia de indução, com a excepção da publicação dos convites para apresentação de propostas e dos critérios que ele se fixou no âmbito da sua estratégia territorial.

ESTRATÉGIAS DE ANIMAÇÃO PRÉVIAS E PARALELAS À SELECÇÃO DE PROJECTOS

A) FASES DE REFLEXÃO

Necessidades de animação	Alvos	Situações que necessitam de intervenções de animação
Em relação ao contexto	Portadores de projectos potenciais	> portadores pouco numerosos: <ul style="list-style-type: none"> - falta de iniciativa - falta de meios - falta de confiança > portadores numerosos (cultura empreendedora) <ul style="list-style-type: none"> - incoerência das propostas - desenvolver a cooperação, a coesão, a constituição em rede dos actores
	Parceria local	> procura de solução de conflitos/consensos institucionais > procura de solução de conflitos/consensos público-privados > mobilização da população local
Em relação à estratégia de desenvolvimento	População/Instituições	> estratégia mal conhecida > ausência da aprovação da estratégia por parte dos actores
Em relação à preocupação dominante	População/Instituições, portadores de projectos potenciais	> desenvolver uma dimensão colectiva; > fazer emergir ideias de projectos para reforçar uma estratégia; > favorecer a iniciativa, a organização local; > procurar garantias e proteger-se

B) FASES DE REALIZAÇÃO

	Abordagem colectiva (ao nível do território)	Abordagem individual (ao nível de cada projecto)
Convite para apresentação de projectos	Difusão: > rádio, TV, imprensa escrita > reuniões de informação	Relações com os portadores de projecto: > abordagem proactiva > abordagem reactiva
Seleção de projectos	Procura de coerência com os eixos estratégicos	Relação directa com os portadores de projecto ou selecção neutra.

Capítulo 4

A evolução das modalidades de selecção dos projectos

A evolução das modalidades de selecção dos projectos

A selecção de projectos evolui no tempo a nível dos critérios de selecção, dos processos, da formalização dos convites para apresentação de propostas, dos métodos de formação, etc.

Cada GAL tira os ensinamentos do passado e procura adaptar os critérios e as formas de selecção, tendo em conta os problemas encontrados nas suas experiências anteriores de avaliação dos efeitos obtidos, de evolução do território, de mudanças nos mercados, etc.

Podem ser efectuadas mudanças durante a execução do programa, mas é sobretudo aquando da negociação de um novo programa, muitas vezes por razões de oportunidade e de disponibilidade de tempo, que se procede a uma alteração das regras do jogo.

Um momento importante desta evolução foi assim a passagem de LEADER I para LEADER II. Esta transição foi ocasião para os diferentes níveis envolvidos (não só os GAL mas também as administrações europeias, nacionais e/ou regionais) de tirar as lições do LEADER I e, em consequência, de formalizar novos métodos e novos processos de convite para apresentação de propostas e selecção de projectos.

A passagem do LEADER I para o LEADER II traduziu-se num certo número de mudanças que, interagindo umas com as outras, modificaram as condições de execução da iniciativa, nomeadamente:

- > o papel confiado aos Estados e/ou Regiões na execução do LEADER II;
- > a evolução dos próprios GAL.

4.1 Evolução do contexto institucional

Nos capítulos que precedem, os GAL foram sempre considerados como as entidades gestoras dos programas. Mas pode-se considerar o programa LEADER como um encadeamento de convites para apresentação e selecção de projectos entre vários níveis institucionais (europeu, nacional, regional e local).

No âmbito do LEADER I, a Comissão Europeia tinha lançado um convite para apresentação de propostas aos promotores dos territórios rurais elegíveis para os Objectivos

1 e 5b, no sentido de apresentarem um “business plan” com base num diagnóstico e numa estratégia de desenvolvimento, estabelecida em concertação com os actores locais.

Por sua vez, aprovado o seu “business plan”, os GAL lançaram convites para apresentação de projectos junto dos beneficiários finais potenciais e seleccionaram-nos.

No âmbito do LEADER II, o convite para apresentação de propostas da Comissão Europeia tornou-se num convite para apresentação de propostas para programas regionais ou nacionais apresentados pelas administrações regionais ou nacionais. Estas lançaram, por sua vez, um convite para apresentação de propostas para os programas LEADER locais e foram entabuladas negociações entre estas administrações e os GAL potenciais.

A análise comparada de LEADER I e LEADER II põe em evidência um certo número de pontos comuns, que permitem compreender melhor a essência e o interesse dos processos de convite para apresentação de propostas organizados por níveis sucessivos.

a) Similitudes entre o LEADER I e o LEADER II

O LEADER I e o LEADER II incluem tanto um como outro:

- > **o princípio da independência entre os níveis** – No âmbito do LEADER I, nem a Comissão Europeia nem as administrações nacionais intervinham directamente nos concursos públicos nem na selecção de projectos, que são dois processos realizados pelos GAL. De igual modo, no âmbito do LEADER II, a Comissão Europeia não intervém na negociação entre as entidades e os GAL. Por sua vez, as entidades regionais não intervêm geralmente de maneira directa nos concursos públicos e na selecção dos projectos. São prerrogativas do nível local;
- > **o princípio da negociação global** – É a consequência deste primeiro princípio. A negociação entre o GAL e as autoridades europeias (LEADER I), regionais e/ou nacionais (LEADER II) não é geralmente conduzida projecto por projecto, mas globalmente num programa de conjunto a cada um dos níveis de convite para apresentação de propostas;

> **o princípio do financiamento global** – este princípio deriva do princípio da negociação global. A assinatura do contrato, que consagra o acordo entre as duas partes sobre o conteúdo do programa, é objecto de um financiamento global do programa.

b) Mudanças entre o LEADER I e o LEADER II

Ao nível europeu, a mudança mais importante é a introdução do conceito de “**inovação**” como critério de elegibilidade dos projectos e acções financiados, e, como já foi assinalado, o mandato confiado aos Estados e/ou às Regiões de executar o programa.

Aos níveis regional e/ou nacional, encontram-se situações diversificadas: nalguns casos, foi deixada aos grupos locais uma grande margem de autonomia, noutros casos, as autoridades regionais desempenharam um papel importante de orientação sobre o conteúdo dos programas de inovação rural, que, em certos países, conduziram a modalidades uniformes para os convites para apresentação de propostas e a selecção de projectos pelos grupos LEADER. Em muitos casos também, como ressalta particularmente das contribuições dos grupos LEADER por ocasião do colóquio de 9, 10 e 11 de Novembro de 1997, as modalidades de gestão do programa complicaram-se consideravelmente, reduzindo de maneira significativa a flexibilidade e a credibilidade do programa.

A questão do justo equilíbrio na partilha das responsabilidades entre os Estados/Regiões (que desempenham papéis determinantes nas políticas descentralizadas de desenvolvimento rural) e os GAL (que podem adaptar as intervenções às especificidades do seu território) continua a ser uma questão importante para o futuro.

4.2 Mudanças introduzidas pelos próprios GAL

Aquando da passagem do LEADER I para o LEADER II, os GAL efectuaram mudanças nos seus processos e critérios de selecção dos projectos, **em função da evolução dos contextos e das lições tiradas do passado.**

Por um lado, os grupos LEADER II encontram-se perante novas modalidades de intervenção e novos processos. Por outro, a execução do LEADER I permitiu frequentemente fazer progredir o contexto local. Com o LEADER II, os GAL foram levados a definir a sua estratégia de desenvolvimento e, por conseguinte, os seus métodos e critérios de selecção.

> **Em Capo Santa Maria di Leuca (Itália)**, a credibilidade ganha pelo GAL, graças ao êxito do LEADER I, permitiu definir critérios mais restritos no âmbito do LEADER II e melhor envolver os beneficiários na definição de uma estratégia de desenvolvimento global, o que não era o caso anteriormente. Desta maneira, foram introduzidos novos critérios: carácter inovador da acção, integração dos pequenos projectos na estratégia global, prioridade dada aos jovens e às mulheres.

> **Na Serrania de Ronda (Espanha)**, a estruturação da sociedade local, obtida no decurso do LEADER I, permitiu conferir maior importância aos critérios individuais, sem por ventura esquecer a dimensão colectiva e territorial dos projectos. Após uma fase de mobilização social, é dada maior importância ao reforço do tecido económico (prioridade às empresas, mantendo ao mesmo tempo as relações com as associações criadas no âmbito do LEADER I). Isto levou o GAL a introduzir critérios de selecção destinados a projectos individuais do sector.

> **Em Wexford (Irlanda)**, os projectos executados e a experiência adquirida no âmbito do LEADER I puderam servir para a definição de uma estratégia de conjunto que não existia até então. Foram também introduzidos critérios relativos à integração das acções nesta estratégia (nomeadamente uma maior atenção ao equilíbrio entre as diferentes partes do território, maior atenção aos aspectos ambientais e culturais), bem como ao acompanhamento e avaliação.

> **No Ouest-Aveyron (França)**, o LEADER I permitiu criar um consenso entre as instituições profissionais para estratégias de desenvolvimento integrado ao nível de micro-territórios. O GAL pôde organizar os convites para apresentação de propostas em função destas estratégias territoriais e definir os consequentes critérios de selecção.

> **Na Sierra de Béjar y Sierra de Francia (Espanha)**, os efeitos demonstrativos do LEADER I permitiram iniciar uma fase de mobilização de um maior número de portadores de projecto. O GAL evoluiu de um método essencialmente proactivo para um método mais reactivo e introduziu critérios de selecção, simultaneamente, mais individualizados e mais sectoriais. Além disso, nos sectores em que as estruturas já existem, é posta a tónica sobre o desenvolvimento de investimentos mais “leves”, por exemplo, o apoio directo às casas rústicas no âmbito do LEADER I foi substituído, no âmbito do LEADER II, por projectos de lazer, de utilização do tempo livre, de valorização do património histórico e cultural, etc.

Nalguns casos, foi **uma modificação dos limites do território de intervenção que conduziu o GAL a rever as formas e os critérios de selecção:**

- > Em **Kozani** (Grécia), o LEADER II alargou o território de intervenção a zonas onde, contrariamente ao território LEADER I, os portadores de projecto eram pouco numerosos e onde a capacidade de apresentar projectos era relativamente fraca (em termos financeiros, mas também em termos de saber-fazer, de tecnicidade, de contactos, etc.). Isto levou o GAL a introduzir um primeiro nível de convite para apresentação de projectos mais amplo e menos exigente, a fim de dar aos portadores de projectos menos preparados a possibilidade de apresentarem uma candidatura.
- > Em **Psiloritis** (Grécia), o alargamento do território inicial (zona montanhosa do interior, cuja criação pecuária extensiva é tradicionalmente a actividade económica dominante) às zonas da planície de Messara (caracterizadas por uma agricultura intensiva) conduziu o GAL a rever radicalmente a sua estratégia de desenvolvimento e, portanto, os critérios de selecção dos projectos. Foi primeiro necessário estabelecer uma espécie de política diferenciada para cada zona: na primeira zona (antigo território LEADER I), os eixos privilegiados continuam a ser o desenvolvimento agro-turístico e o apoio às pequenas empresas artesanais, ao passo que na nova zona abrangida por LEADER II (que apresenta pouco interesse turístico), foi posta a tónica no apoio às empresas de acondicionamento e de comercialização dos produtos agrícolas.

Frequentemente, do LEADER I ao LEADER II, os GAL passaram de uma **fase de mobilização para uma fase de consolidação económica**, o que se traduziu por formas de intervenção mais reactivas e menos proactivas e em critérios de selecção mais orientados.

Outros reagiram em relação a **certos problemas e dificuldades específicos encontrados**, o que os conduziu a serem mais restritivos, quando não mais formalistas, nos métodos utilizados.

- > Em **Kozani** (Grécia), o GAL aprofundou os seus métodos e critérios de selecção: apresentação mais rigorosa do projecto sob a forma de dossier de várias páginas, reforço do papel da equipa técnica na selecção, introdução de certos critérios mais selectivos, como por exemplo, a fixação de um limiar mínimo de 8 quartos por alojamento turístico financiado.

4.3 Conclusão

Os grupos LEADER, que tinham tido a ocasião de gerir um programa LEADER I, puderam beneficiar para o LEADER II de um referencial existente, tirar as lições do passado e dispor de boas bases para redefinir os seus critérios. Em contrapartida, os GAL que começaram as suas actividades com o LEADER II encontraram-se muitas vezes num quadro relativamente mais definido, deixando-lhes menos margem de manobra para imaginar soluções ao nível local, muito embora em certos casos, a existência deste quadro tenha permitido fixar melhor as suas prioridades de intervenção em complemento a outras estratégias territoriais.

Capítulo 5

Optimizar os efeitos ao nível local

Optimizar os efeitos ao nível local

O processo de selecção produz dois tipos de resultados:

- > **concretização dos projectos seleccionados** – Trata-se de avaliar cada um destes projectos em termos de custo-benefício, de impacto directo e indirecto, de efeitos multiplicadores, etc. Os projectos podem ter um efeito de reequilíbrio em relação às desigualdades existentes ou, ao contrário, reforçar os desequilíbrios (sociais ou territoriais);
- > **as dinâmicas territoriais que os processos de convites para apresentação e selecção de projectos criaram**, por exemplo:
 - **a generalização de ideias** - O lançamento de um processo de convite para apresentação de propostas pode conduzir à preparação de um grande número de projectos. Os projectos não seleccionados podem ser o ponto de partida de uma mobilização para futuras iniciativas. O GAL poderá, através das sessões de formação e de assistência técnica, acompanhar as pessoas envolvidas na sua acção;
 - **um interesse acrescido pelas formalidades e formas de organização colectivas** – O lançamento de um convite para apresentação de projectos para acções de revalorização de um património local que tinha sido abandonado, por exemplo, pode criar um novo interesse colectivo ao nível do território e uma nova referência comum. Pode criar uma mobilização, incentivar a imaginação e a criatividade, pôr a claro certas ideias e valores esquecidos ou implícitos, etc. Mas pode também dar origem ou exacerbar conflitos, criar frustrações, reforçar a exclusão social, etc.

Trata-se então de fazer de maneira que o convite para apresentação de propostas e a selecção de projectos se transformem em alavancas de desenvolvimento, de reequilíbrio, de mobilização e de coesão. A este respeito, as práticas LEADER são ricas de ensinamentos

5.1 Optimizar os efeitos em termos de projectos seleccionados

Estes efeitos podem ser examinados a partir de cada projecto tomado individualmente ou, ao contrário, a partir do conjunto das acções realizadas num território determinado.

a) Efeitos dos projectos tomados individualmente

Cada projecto, uma vez concretizado, tem **efeitos directos e indirectos** no território:

- > **os efeitos directos** correspondem aos resultados do próprio projecto, em termos de produções suplementares, de valor acrescentado, de criação de novos recursos (físicos, humanos, técnicos, etc.), de novas actividades, de novos empregos, etc.;
- > **os efeitos indirectos** correspondem aos efeitos demonstrativos e multiplicadores do projecto e, mais geralmente, ao impacto do projecto sobre o desenvolvimento do território no seu conjunto.

A perspectiva de parceria desempenha um papel essencial na optimização dos projectos, uma vez que, face à complexidade do problema, cada um contribui com um ponto de vista diferente e complementar. As sinergias entre os pontos de vista e a diversidade dos raciocínios permitem não esquecer alguns problemas ou efeitos negativos possíveis. Todas as formas de participação dos beneficiários potenciais na definição dos critérios de selecção actuam também no mesmo sentido. Por último, a comunicação desempenha um papel essencial, nomeadamente na valorização dos efeitos demonstrativos ou pedagógicos.

b) Efeitos dos projectos tomados no seu conjunto: a coesão pelo reequilíbrio

As desigualdades e os desequilíbrios sociais e/ou territoriais são a preocupação de um grande número de GAL. Os territórios rurais sofrem frequentemente de desequilíbrios que podem pôr em causa a sua coesão interna e a sua dinâmica de desenvolvimento. Muitos GAL procuram fazer face a estes desequilíbrios, que podem ter caracteres diferentes:

- > **desequilíbrios sociais** – certas categorias da população são desfavorecidas, quando não marginalizadas e excluídas dos processos de desenvolvimento por razões de idade, de sexo, de qualificações, etc.;
- > **desequilíbrios geográficos** – determinadas partes do território de intervenção estão em vias de desertificação, quando outras beneficiam da concentração de recursos humanos, económicos, ambientais, etc.;
- > **desequilíbrios na atribuição e utilização dos recursos naturais** – algumas actividades são fortemente consumidoras, e mesmo destrutoras, de recursos naturais raros e indispensáveis para outras actividades importantes para o território (água, solos, florestas, etc.);
- > **desequilíbrios no desenvolvimento dos sectores** – alguns sectores indispensáveis para o território são subdesenvolvidos (os serviços à população, por exemplo).

Portanto, como utilizar o convite para apresentação de propostas e a selecção de projectos da melhor maneira para corrigir estes desequilíbrios? A questão é tanto mais delicada que o conceito de selecção de projectos contém já em si a ideia de concorrência: “vencedor” e “vencido”. Uma selecção de tipo “clássico” (“prioridade aos melhores”) pode tender a acentuar as diferenças e a agravar os desequilíbrios sociais, nomeadamente. Para fazer face a estas dificuldades pode-se, por exemplo:

- > **introduzir critérios específicos** – alguns GAL introduzem critérios de pertença a grupos sociais, seja como critérios de classificação, seja como critérios de exclusão;
- > *No Friuli-Venezia Giulia (Itália), o GAL **Montagna LEADER** criou “bolsas de iniciação” para jovens empresários. Trata-se de um projecto-piloto de 3 bolsas (de um montante de 45 000, 35 000 ou 25 000 ecus), que podem ser atribuídas a um jovem ou a um grupo de jovens que, após terem seguido uma formação, desejem criar uma nova empresa no território, que reforce um dos eixos estratégicos de desenvolvimento escolhidos pelo GAL. As bolsas não são reembolsáveis e têm por objectivo fa-*

cilitar a concretização do projecto de empresa, aceder aos serviços de consulta e de procura para melhorar a ideia inicial, etc. A bolsa é, na verdade, uma espécie de contribuição para o capital de arranque da nova empresa.

- > **introduzir um critério explícito de contribuição para a correcção dos desequilíbrios** – no seu sistema de ponderação, o GAL Guadiato (Espanha) concede assim um ponto à contribuição do projecto para a correcção dos desequilíbrios territoriais (ver Capítulo 1).

Estes meios ou **formas de orientação** permitem orientar melhor os projectos para as categorias da população, zonas ou tipos de utilização dos recursos locais que se pretende reforçar para corrigir os desequilíbrios.

5.2 Optimizar os efeitos em termos de dinâmicas territoriais

Em termos de dinâmicas territoriais, o processo de apelo e de selecção de projectos pode ter vários efeitos:

a) mobilização dos actores locais

O convite para apresentação de propostas e a selecção de projectos é uma potente alavanca de mobilização na medida em que a actividade se apoia sobre uma motivação concreta, isto é, a obtenção de um financiamento. É a ocasião de prever ou, melhor ainda, de concretizar uma ideia ou um projecto para cuja realização não haveria meios.

Esta capacidade de mobilização tem, contudo, os seus limites: se a preparação das propostas se revelar demasiado complicada ou muito dispendiosa ou, ainda, se existirem demasiadas incertezas, a mobilização pode levar ao desencorajamento.

Nalguns países, os GAL deploram o desencorajamento de portadores de projectos face a uma demasiado grande complexidade das formalidades a preencher. Noutros, os atrasos no pagamento do saldo LEADER I desencorajaram os portadores de projectos a apresentarem candidaturas na âmbito do LEADER II.

Convém, portanto, gerir bem o potencial de mobilização que representam o convite para apresentação de propostas e a selecção de projectos. Há que evitar o desperdício deste potencial. Pelo contrário, é necessário valorizá-lo plenamente e utilizá-lo como alavanca para outros tipos de mobilização.

b) criação de referências comuns

O facto de lançar o convite para apresentação de propostas cria uma referência comum pelo único acto de publicar e difundir este convite: desde esse instante, as modalidades e os critérios de selecção são conhecidos publicamente e as condições de apresentação das propostas tornam-se uma referência comum para todos os candidatos portadores de projectos.

Consoante a maneira de conduzir o convite para apresentação de propostas, esta referência comum pode ser entendida como uma simples formalidade ligada ao convite ou, ao contrário, como uma referência a objectivos partilhados.

No primeiro caso, cada um se posicionará como um portador de projectos potencial em concorrência com outros candidatos, isto é, numa acção estritamente pessoal face a um convite para apresentação de propostas entendido como um concurso. Aqui, a referência comum tem o sentido de uma regra de jogo ocasional, ligada ao convite para apresentação de propostas. Há assim uma perspectiva de competitividade entre actores, o que pode por vezes exacerbar os conflitos potenciais e reduzir a coesão social.

No segundo caso, ao contrário, a referência a objectivos comuns pode inscrever-se numa dinâmica mais geral de aproximação entre os actores do território, ser portadora de mobilização, de concertação e de novas perspectivas de desenvolvimento pela explicitação e a formalização de interesses comuns. Aqui, o convite para apresentação de projectos torna-se portador de desafios federadores para os actores locais, públicos ou privados.

5.3 Uma visão de conjunto dos efeitos

Encontrar os critérios de selecção adaptados ao contexto supõe uma grande capacidade de escuta e de compreensão. Importa, com efeito, definir critérios de selecção que

correspondam simultaneamente ao nível de preocupação dos beneficiários, às orientações estratégicas fixadas e às necessidades de reequilíbrio do território, num âmbito que se revela ser por vezes bastante complexo, como mostra o quadro seguinte:

EFEITOS POSSÍVEIS DO PROCESSO DE SELECÇÃO DE PROJECTOS SOBRE OS TERRITÓRIOS			
Níveis de análise	Efeitos negativos possíveis	Efeitos positivos possíveis	Meios para favorecer os efeitos positivos
Projectos tomados individualmente	<ul style="list-style-type: none"> > desenvolvimento limitado a certos sectores e actores; > exacerbação dos conflitos 	<ul style="list-style-type: none"> > demonstratividade > multiplicação > projectos-piloto 	<ul style="list-style-type: none"> > abordagem de parceria > envolvimento dos beneficiários > comunicação em torno dos projectos seleccionados
Conjunto de projectos seleccionados	<ul style="list-style-type: none"> > acentuação dos desequilíbrios sociais, ecológicos e territoriais 	Reequilíbrio: <ul style="list-style-type: none"> • social • territorial • para o que nunca é financiado • utilização duradoira dos recursos 	<ul style="list-style-type: none"> > critérios específicos;
Dinâmicas territoriais	<ul style="list-style-type: none"> > desencorajamento dos actores > emergência das formalidades de oportunismo 	Mobilização dos actores: <ul style="list-style-type: none"> • criação, reforço de referências comuns 	<ul style="list-style-type: none"> > envolvimento dos beneficiários potenciais na definição dos critérios; > utilização de critérios pertinentes > comunicação

Ressalta da experiência de numerosos GAL que, para poder surtir efeitos em termos de desenvolvimento e de coesão social, a selecção de projectos apoia-se em modalidades adaptadas à realidade de cada território, definidas em parceria com os membros do GAL, em estreita relação com os beneficiários potenciais.

Conclusões

A abordagem proposta pelo LEADER permite introduzir formas de selecção de projectos muitas vezes sofisticadas, mas que permitem adaptar-se às realidades de cada território e à sua estratégia de desenvolvimento. Esta abordagem contribui para o reequilíbrio (social, geográfico, ecológico, etc.) dos territórios e para o reforço das dinâmicas territoriais (mobilização, confiança, federação dos actores, referências comuns, etc.), indispensáveis para beneficiar das novas oportunidades que se abrem ao mundo rural.

A abordagem introduzida pelo LEADER apoia-se fundamentalmente numa iniciativa baseada sobre a partilha das decisões entre os parceiros reunidos no GAL, e, mais amplamente, sobre o diálogo permanente com os actores locais e os beneficiários potenciais (acção proactiva, ajuda à selecção, etc.).

Para os grupos LEADER, é importante encontrar critérios e modalidades de intervenção que sejam pertinentes em relação ao nível de mobilização e de reflexão dos beneficiários potenciais, a fim de empenhar progressivamente os territórios na via do desenvolvimento duradouro.

Esta capacidade de adaptação é um elemento essencial de sucesso, mas supõe sem dúvida um determinado grau de autonomia, bem como modalidades de funcionamento administrativas e financeiras adaptadas, condições que tornariam mais eficaz o trabalho dos grupos de acção local no LEADER II e que conviria certamente melhorar no âmbito da próxima iniciativa comunitária de desenvolvimento rural.

Outros cadernos técnicos LEADER II (*)

Repertórios (1)

“Acções comunitárias e desenvolvimento rural”

“Acções inovadoras de desenvolvimento rural”

Cadernos do Observatório (2)

“Inovação e desenvolvimento rural”

Guias metodológicos (2)

“Guia metodológico para a análise de uma acção inovadora”

“Guia metodológico para análise das necessidades locais de inovação”

“Avaliação do potencial turístico local”

“Cooperação transnacional entre regiões rurais”

Colecção “Inovação no meio rural” (2)

Caderno n.º 1 “A organização colectiva de uma fileira para a valorização local dos recursos agrícolas: o exemplo da produção de queijo”

Caderno n.º 2 “Organizar a parceria local”

(*) Disponíveis em 7 línguas (português, francês, inglês, alemão, espanhol, italiano e grego).

Lista actualizada na data de publicação deste documento. Pode haver algumas versões linguísticas esgotadas.

1800 BEF tudo incluído (cerca de 45 ecus)

300 BEF tudo incluído (cerca de 7,5 ecus).