



VIII CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA

40 anos de democracias: progressos, contradições e prospetivas

ÁREA TEMÁTICA: Trabalho, Organizações e Profissões [ST]

LIÇÕES APRENDIDAS: PROJECTOS DE EMPREENDEDORISMO FEMININO PROMOVIDOS POR ADL'S EM TERRITÓRIOS DE BAIXA DENSIDADE

ROSSIO, Andreia

Mestranda em Sociologia

Universidade de Évora

rossio.andreia@gmail.com

SANTOS, Marcos

Doutorado em Sociologia

Centro de Investigação em Sociologia e Antropologia/ Universidade de Évora

mosantos@uevora.pt

BALTAZAR, Maria da Saudade

Doutorada em Sociologia

Universidade de Évora & CESNOVA/FCSH-UNL

baltazar@uevora.pt

Resumo

O presente trabalho tem como objectivo destacar e aprofundar as principais lições aprendidas decorrentes das acções fomentadas por uma Associação de Desenvolvimento Local, a Esdime - Agência para o Desenvolvimento Local do Alentejo Sudoeste no sentido de promover o empreendedorismo feminino para a disseminação da igualdade de género no contexto do mercado de trabalho, visando o contributo para o desenvolvimento local de territórios de baixa densidade, como é o caso dos concelhos de Aljustrel e Ourique (localizados na NUT III do Baixo Alentejo), o que requereu a realização de uma pesquisa bibliográfica, assim com a aplicação de uma entrevista a 3 informantes privilegiados.

Abstract

The present work aims to identify and deepen the main lessons learnt arising out of the actions promoted by the Local Development Association Esdime in order to promote female entrepreneurship for dissemination of gender equality in the context of the labour market, aiming at contribution to local development of low density Territories, as in the case of municipalities of Aljustrel, Ourique (located in the NUT III Baixo Alentejo), which required the holding of a bibliographical research and the interview of 3 privileged informants.

Palavras-chave: Lições Aprendidas; Desenvolvimento Local; Territórios de Baixa Densidade; Empreendedorismo Feminino e Igualdade de Género.

Keywords: Lessons learned; Local Development; Low density territories; Women's entrepreneurship and Gender Equality

Introdução

Esta comunicação centra-se nas lições aprendidas na área da igualdade de género, resultantes de iniciativas de empreendedorismo em territórios de baixa densidade, contextos em que o desafio de intervenção para os agentes de desenvolvimento local requer o desenvolvimento de metodologias eficazes, dada a sua especificidade.

Perante esta realidade, compreende-se que cada vez mais faça sentido no desenvolvimento de projectos a necessidade da disseminação e a partilha do conhecimento, de forma a melhorar a relação entre os *parceiros*, por se acreditar que tal prática contribui para a aprendizagem por parte dos mesmos, para além de melhorar o planeamento, execução, monitorização e gestão do conhecimento.

Tendo como referência a temática proposta para a mesa de reflexão – Trabalho e Género – uma problemática que nos últimos 40 anos de Democracia em Portugal tem enfrentado vários desafios, revelando a fragilidade da sua consolidação em termos de enraizamento na mentalidade na sociedade, sobretudo em períodos de crise de valores como o que vivemos actualmente, suscita por isso a procura de novas abordagens de intervenção e de reflexão sobre a realidade, no sentido de se evitar a repetição de erros cometidos anteriormente. A esse propósito, destaca-se um exemplo de uma iniciativa que representa uma proposta de reflexão sobre a importância das lições aprendidas, decorrente de uma questão que surge no contexto da investigação para uma tese de mestrado, que se debruça sobre o papel das associações de desenvolvimento local como agentes facilitadores de promoção de igualdade de género. Questão essa identificada como segue: quais as lições que os agentes facilitadores retiram do sucesso ou insucesso das acções já promovidas pela Esdime, visando a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres?

Nesse sentido, de acordo com a definição de desenvolvimento local, que é descrita como a motivação para provocar mudança com o intuito de satisfazer necessidades de uma população, segundo uma lógica de desenvolvimento integrado com base nas capacidades endógenas dos seus territóriosⁱ, a Esdimeⁱⁱ desde o início da sua fundação identificou a promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres como uma questão estratégica. Tendo sido precursora no desenvolvimento de uma iniciativa que apostou na valorização das mulheres com o intuito de diminuir as desigualdades em termos de acesso à educação, informação e ao próprio mercado de trabalho. O Projeto VALEMA – Valorização da Mulher Alentejana (1993-94) desenvolvido ao abrigo do programa comunitário NOW Iⁱⁱⁱ e que representou um desafio em termos de metodologia de intervenção, por ter sido para além de um projecto de apoio ao empreendedorismo local, uma primeira tentativa de desmistificação de estereótipos culturalmente enraizados.

A pesquisa subjacente a esta comunicação teve como base o conceito de lições aprendidas associado às práticas de promoção de empreendedorismo feminino, focando a análise nas principais lições aprendidas no decorrer do projecto, sob a perspectiva dos agentes de desenvolvimento local. Sendo que para uma melhor compreensão sobre a problemática, a estrutura de apresentação desta comunicação encontra-se dividida nos seguintes pontos: i) Breve Enquadramento teórico-conceptual; ii) O território, situação de partida e os actores; iii) As intervenções e as Lições Aprendidas; iv) Considerações Finais e Pistas para posterior desenvolvimento da temática em análise. Destacando-se neste último tópico, as questões mais relevantes a retirar do exemplo estudado, ou seja, o papel que as lições aprendidas podem assumir em situações em que a realidade implica uma reconfiguração metodológica, com o intuito de contribuir para o crescimento e evolução da práticas de intervenção dos territórios que exigem por parte dos agentes uma contínua aposta na sua formação.

Metodologia

Para cumprimento dos objectivos estabelecidos, nomeadamente para a elaboração do enquadramento teórico-conceptual, os autores realizaram uma pesquisa sobre a informação disponível que incidiu sobre publicações impressas, e que abrangeu também publicações disponíveis na internet.

Os referidos tipos de pesquisa incidiram sobre os temas abordados neste texto, nomeadamente sobre: i) Lições aprendidas; ii) Desenvolvimento local; iii) Empreendedorismo em geral e empreendedorismo feminino em particular e iv) Territórios de Baixa Densidade.

Mas para além destas diligências procederam também a uma recolha de informação junto de 3 testemunhas-chave (José Carlos Albino; Christine Guerreiro e Isabel Benedito, agentes responsáveis pela concepção e implementação do projecto VALEMA), que através da aplicação de um inquérito por entrevista responderam às seguintes questões: a) Quantos agentes foram envolvidos em cada uma das fases do projecto VALEMA? E em que critérios se baseou a selecção?; b) Em termos de balanço sobre o desenvolvimento do projecto em questão, quais os principais aspectos positivos em termos de boas práticas, seguidos pela associação? Sobretudo, os que constituíram uma referência em termos de prática associadas à área do empreendedorismo feminino?; c) Do ponto de vista das lições aprendidas, quais os aspectos negativos mais relevantes, a evitar e considerados importantes para serem divulgados, como prática a prevenir no futuro?; Qual a relevância da disseminação e promoção dos documentos sobre as principais lições associadas a este género de projectos?; d) Que tipos de impactos desencadeou a divulgação deste género de documentos junto dos agentes e dos parceiros dos projectos desta natureza?; e) Que tipo de metodologia foi utilizada para a recolha da informação de base, para as lições aprendidas? Tal procedimento ocorreu em que fase ou fases do projecto?

Breve enquadramento teórico-conceptual

As desiguais condições de vida de populações residentes em territórios com dinâmicas díspares, traduzidas através de vários indicadores (Chamusca · pp. 3-4· 2004), suscitam a classificação desses territórios em vários tipos, um dos quais se designa por Territórios de Baixa Densidade com problemas de desenvolvimento. Esta situação coloca vários desafios, nomeadamente o que consiste na promoção da coesão territorial, e o que tal implica em termos da promoção de projectos que visem combater e ultrapassar as fragilidades locais. (Marques e Silva, 2009).

Alguns autores têm vindo a sublinhar que neste processo de melhoria de condições de vida das populações atingidas por diversos problemas (como por exemplo desemprego e insatisfatória acessibilidade a bens e serviços), a promoção do empreendedorismo (empresarial, social e interno) é uma entre diversas soluções que podem contribuir para combater as desigualdades observadas. Sendo de acrescentar que vários autores, nomeadamente Portela e Machado, têm vindo a destacar a relevância do empreendedorismo feminino (no âmbito da Igualdade de Género) para a criação de emprego e em consequência para a dinamização da base económica através da produção de bens e serviços. Tendo em consideração as potencialidades de promoção do empreendedorismo, por recorrer a características inerentes ao processo de capacitação pessoal e social que se revelam essenciais para o desenvolvimento pessoal e integração social, para além de potenciar a criatividade e inovação, a capacidade de intervenção e de adaptação à evolução, e portanto a capacidade de fazer uso mais eficiente dos recursos, com consequências importantes a nível de cidadania, a nível social e económico, é por isso considerado pela Comissão Europeia como competência chave para o crescimento, emprego e realização pessoal.

Esta é uma das dimensões incluídas num processo de desenvolvimento territorial, que para beneficiar as populações tem de se implantar como sustentável, opção que para ser conseguida requer um olhar crítico sobre a actuação desenvolvida, com a finalidade de se sistematizar uma aprendizagem profícua mediante identificação e análise de uma prática designada por lições aprendidas, o que permitirá beneficiar do acervo de ensinamentos coligidos.

O conceito de lições aprendidas remete-nos para uma perspectiva de reflexão sobre a aprendizagem com base nas experiências. Define-se como um conhecimento obtido através da experiência, independentemente dos seus resultados serem positivos ou negativos, cujo grau de apreensão depende de um conjunto de critérios, tais como: ser significativa quando existe um impacto real ou assumido nas operações implementadas; ser válido, no que é efectivamente e tecnicamente correcto; ser aplicável, quando se identifica um processo ou decisão específica que reduz ou elimina a potencial falha ou reforça o resultado positivo (Secchi, 1999). Segundo tal descrição, a teoria de Choo ganha uma maior relevância, por defender que todo o conhecimento existente

dentro de uma empresa, cerca de 80% está armazenado na cabeça das pessoas (conhecimento tácito) em forma de experiência e não registado em nenhum outro lugar. E que do conhecimento registado, os 20% restantes, somente um quinto dele está armazenado de forma estruturada. (Choo, 1998).

A prática de registo e disseminação de lições aprendidas leva a que os colaboradores de uma organização aprendam com as experiências passadas e utilizem a memória organizacional como um conhecimento valioso para as decisões presentes e futuras. Ao remeter esta perspectiva para o contexto do desenvolvimento local, perante as dificuldades e obstáculos que desde o início as associações têm enfrentado na sua acção de animação dos territórios, a reflexão sobre as aprendizagens realizadas ao longo de um projecto, revelam-se de maior importância, por permitirem a sistematização de lições aprendidas que podem contribuir para que em futuras iniciativas similares, se evite a repetição de erros e se possa aproveitar, manter ou melhorar os aspectos positivos.

A aposta num modelo de intervenção que encara a promoção do empreendedorismo como uma via capaz de gerar iniciativas perante um quadro socioeconómico depressivo, assenta na crença de que o desenvolvimento do mundo rural depende da capacitação dos seus recursos humanos, do reforço da sua capacidade de empreender e se tornarem protagonistas do processo de desenvolvimento.

O empreendedorismo pode revelar uma pluralidade de realidades, mas todas elas em comum possuem a característica de definir a acção de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psicológicos e sociais que lhe são inerentes, mas simultaneamente recebendo as consequentes recompensas da satisfação económica e pessoal. Contudo, o empreendedorismo para se desenvolver depende de um conjunto de factores estruturantes, nomeadamente: Apoio financeiro; Políticas governamentais; Programas governamentais; Educação e Formação; Transferência de Resultados de I & D; Infraestrutura Comercial e Profissional; Abertura do Mercado Interno; Acesso a Infraestruturas Físicas e Normas Sociais e Culturais.

Quando se pretende analisar o empreendedorismo numa perspectiva de género, o conceito de empreendedorismo feminino caracteriza-se por resultar de uma experiência diferente e que por sua vez, molda a atitude empreendedora, dado que continuam a persistir estereótipos acerca das relações sociais de género, assim como práticas reais de discriminação. De forma explícita ou subtil, tais práticas manifestam-se em termos gerais quer no mercado de trabalho, quer na sociedade e podem traduzir-se por exemplo no desigual acesso aos recursos de natureza institucional, aos agentes de mercado e organizações profissionais, constituindo no seu conjunto obstáculos e barreiras difíceis de contornar, mais na prática do que no discurso. Este cenário quando aplicado ao contexto de um território de baixa densidade, inflaciona a dimensão dos obstáculos e inibe à partida qualquer iniciativa por parte das mulheres, sobretudo quando se trata de uma comunidade com inúmeras carências em termos de oportunidades e de estímulos à sua participação em termos económicos e sociais, de forma independente.

Um território de baixa densidade, à partida parece oferecer poucas oportunidades, devido ao ciclo vicioso de características que o definem, ou seja, reduzido número de habitantes por quilómetro quadrado, duplo envelhecimento (êxodo de jovens, reduzida taxa de natalidade e elevada população idosa), um tecido empresarial pouco competitivo composto por micro e pequenas entidades empregadoras associadas na sua maioria ao sector público (organismos públicos) e ao sector comercial, sobretudo de apoio ao consumo de pequena escala (restauração, vestuário, etc.). Perante esta realidade o modelo de desenvolvimento local deve corresponder a um processo de mudança, focado na comunidade, nas suas necessidades não satisfeitas, partindo das capacidades locais, dos seus recursos endógenos em articulação com os recursos exógenos, numa lógica de influência mútua. Apostando numa lógica de desenvolvimento integrado, resultante da exploração sustentável das potencialidades existentes, com base em parcerias e no compromisso de envolvimento da comunidade na resolução dos seus problemas.

O Território, a situação de partida, os actores

O território de intervenção da Esdime, inicialmente, incidiu sobretudo na freguesia de Messejana, no concelho de Aljustrel e distrito de Beja que contava com uma população de 1500 habitantes, para uma área

territorial de 114 km², cerca de 25 % da área total do concelho (458,4 km²), composta por dois núcleos urbanos, nomeadamente Messejana e Aldeia dos Elvas.

Um território com traços marcadamente de baixa densidade populacional e que na altura atravessava uma situação de grandes dificuldades socioeconómicas, devido ao facto de 50% da população se encontrar em situação de desemprego (resultante do encerramento de uma empresa fabril que empregava cerca de 100 trabalhadores e de uma realidade caracterizada por poucas actividades de auto-sustentação económica).

Nesse contexto de grande desfavorecimento social, a Esdime enquanto organismo de intervenção social, assumiu como grande prioridade o combate às desigualdades sociais e à promoção da igualdade de oportunidades, pelo facto de apostar no reforço do papel reservado às pessoas, através do envolvimento das mesmas na resolução dos problemas, revelando assim capacidades e forças geradoras de mudanças.

No âmbito do trabalho junto da população revelou-se importante uma actuação dirigida para a promoção da condição da mulher, resultante de um conjunto de vulnerabilidades específicas e que as mulheres sozinhas não tinham condições para as contornar, assim como a necessidade de chamar a atenção para a importância do papel das mulheres na sociedade, ou seja, para a temática da igualdade entre homens e mulheres, consciencializando especialmente estas para a relevância de adquirir, actualizar ou melhorar as suas próprias competências, no sentido de contribuir para melhores condições de vida para as mulheres, usufruindo dos seus direitos como qualquer outro cidadão, de forma consciente e íntegra.

Nesse processo de intervenção integrado levado a cabo pela Esdime que se focou na área da Formação em vários domínios, ou seja, apostando na qualificação das pessoas e, na sua dinamização participaram sobretudo actores sociais não locais. Uma equipa de Formadores multidisciplinar, oriunda sobretudo de fora da região, dada a escassez de pessoas com qualificação superior e experiência nas áreas da Gestão; Economia, Sociologia, Património, Arquitectura e Marketing e Publicidade recrutados a partir de uma rede de contactos acumulada durante a vigência do Projecto Experimental de Formação para o Desenvolvimento de Micro-Regiões Rurais, que deu origem à criação da Esdime enquanto associação, assim como de redes de contactos profissionais dos fundadores do projecto, tendo esta escolha sido orientada pelos seguintes critérios: formação académica na área pretendida; experiência comprovada, e gosto pela temática do desenvolvimento local.

A dimensão da equipa que participou no projecto na sua totalidade envolveu cerca de 20 elementos, motivados pela vontade em promover a formação de competências como meio de estimular a auto-iniciativa, o associativismo, e transferir instrumentos necessários para reforçar iniciativas de empreendedorismo, o que veio a beneficiar um público feminino, que se caracterizava por um conjunto de condicionamentos, nomeadamente a baixa qualificação, a situação de isolamento, a falta de acesso à educação, a falta de independência económica, a dificuldade de acesso ao mercado de trabalho e ainda a ausência de oportunidades de trabalho. Uma selecção que procurou a excelência da formação a partir de contributos e parcerias significativas para garantir a qualidade das acções promovidas.

Esta iniciativa em termos de estratégia de actuação contou ainda com o apoio de um conjunto de investigadores especialistas na área do desenvolvimento local, cujos contributos em matéria de conhecimento sobre a realidade se revelou determinante para uma estratégia mais consciente e adequada à realidade. Sendo que em termos metodológicos, ou seja, concepção, planeamento e execução de acções de formação profissional, contou com parcerias especializadas, para a elaboração de conteúdos e respectiva adequação aos objectivos definidos em sede de candidatura.

As intervenções e as Lições Aprendidas

Intervenções

A atuação da Esdime no âmbito da igualdade de género entre homens e mulheres inicia-se a partir de 1992, com a candidatura ao Programa Comunitário NOW I (*New Opportunities for Womans*) do Projecto VALEMA “Valorização do Emprego da Mulher Alentejana”. Uma iniciativa de carácter integrado que

decorreu entre 1993 e 1994 e que pretendia reforçar a capacidade local de apoio a iniciativas de mulheres, bem como estimular o surgimento de novos protagonismos de dinamização do território.

No âmbito desse projecto foram desenvolvidas 3 ações-chave: ações ligadas ao apoio de empresas ou iniciativas empresariais de mulheres; estudo e promoção de formações pensadas para a mulher rural sem formação; formação do quadro de pessoal da Esdime, e intervir no atendimento das crianças dos 0-6 anos, descendentes de mulheres envolvidas em iniciativas programadas nas outras ações atrás referidas.

Seguiu-se a este, o Projecto “*Entreprendre au Féminin*”, ao abrigo do Programa Now II que decorreu entre 1997 e 1998, que procurou aprofundar a componente de apoio à mulher empresária com base nas seguintes ações: apoio comercial a empresárias; acompanhamento no local de trabalho de 12 empresárias (período de 2 anos) com recurso a um guia pedagógico criado para o efeito; montagem de um Centro de Recursos para contactos, bem como de apoio comercial e a colocação em rede das empresárias em organismos envolvidos na iniciativa.

Para além desde dois projectos seguiram-se outros no âmbito de outros programas comunitários tais como: Programa INTEGRAR (1997/98); Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social – POEFDS (2003/04), através de medidas específicas, mas mantendo sempre as mulheres como público-alvo.

No decorrer dos diversos projectos, a noção de lições aprendidas foi progressivamente ganhando maior importância, sobretudo pela especificidade do público-alvo e pelos inúmeros obstáculos que a ambição de contribuir para uma comunidade mais justa enfrentava todos os dias. A necessidade de construir instrumentos de base para uma intervenção mais eficaz, passou a ser uma prática integrada na cultura da associação, inicialmente de forma tímida, dado que não era uma metodologia ainda corrente em termos de contexto europeu, mas que toma forma a partir da experiência de formação por parte dos agentes na área de cooperação para o desenvolvimento, contexto em que a prática confere aos mesmos novas potencialidades em termos de capacidade de intervenção.

Lições Aprendidas

Na sequência da informação recolhida a partir das testemunhas privilegiadas e tendo por base o conceito de *lições aprendidas*, confirmou-se a sua relevância pela riqueza de informação que permitiu adquirir, e que serviu de recurso para os projectos da mesma natureza que se seguiram. Sendo que, o projecto VALEMA funcionou como uma experiência-piloto em que se procurou estimular uma cultura de inovação, como proposta de promoção da igualdade de género junto de um público específico, como resposta às alterações na organização do trabalho e novas exigências do mercado de trabalho.

O termo “lições aprendidas” é definido essencialmente de duas formas, pelos informantes-chave da entidade pesquisada. Quer como o conhecimento adquirido através da experiência, ou seja como “algo que está na cabeça das pessoas... é a sua experiência”. Quer como “o que pode ser ensinado, o que é utilizado pelas pessoas para tomar suas decisões ou agir no dia-a-dia”

Em termos de balanço sobre as principais aprendizagens, os aspectos positivos a destacar, pelo facto de ter ficado como referência para os projectos seguintes, foram sobretudo: i) a cultura de inovação que caracterizava a postura de intervenção da equipa fundadora da Esdime que encarou a experimentação como um meio para testar metodologias e adaptar comportamentos; ii) a heterogeneidade e grau de experiência dos agentes de intervenção que participaram nas ações, cujos contributos permitiram o enriquecimento das metodologias de intervenção e por sua vez de concretização dos objetivos definidos; iii) a informalidade da rede de relações criada que estimulou a troca de ideias face a face, ou seja, o diálogo e as interações sociais, particularmente as informais, o que permitiu uma maior percepção sobre os potenciais obstáculos, assim como o imediato intervir para resolvê-los, e iv) a comunicação constante entre os elementos da equipa no decorrer das ações, pois embora estas se focassem em áreas específicas, os participantes partilhavam por sua vez a experiência, dada a necessidade de ir construindo uma base de conhecimento cada vez mais rica sobre o público, para irem adaptando o seu desempenho à especificidade e necessidades do mesmo.

Refira-se ainda que a prática da proximidade de intervenção que permitiu prestar todo o apoio e acompanhamento necessário ao público, facilitou uma intervenção mais reforçada e com resultados mais significativos, pelo grau de envolvimento que possibilitou, e que permitiu deixar sementes da iniciativa.

Relativamente à base de criação do conhecimento organizacional no decorrer do projecto, a socialização revelou-se como o principal processo de conversão do conhecimento utilizado, referência partilhada pelos entrevistados. Sendo que o processo de transferência de conhecimento ocorreu entre os diversos dinamizadores das diversas ações, no âmbito de encontros formais e informais e reuniões, que era prática comum na época.

Outro dos aspectos determinantes para a aprendizagem organizacional foi o recurso a uma metodologia de intercâmbio com outras experiências da mesma natureza, através de visitas de estudo, no sentido de promover a troca de experiências e inspirar comportamentos, que tanto se aplicou aos agentes dinamizadores como aos beneficiários das ações de intervenção. Contudo, no caso dos dinamizadores essa iniciativa foi reforçada pelo facto de ter permitido conhecer outras realidades semelhantes e o contacto com outras metodologias de intervenção, bem como a promoção da prática de parcerias estratégicas que serviu de base para o reforço da capacidade de intervenção dos projectos seguintes, pelo facto de ter sido pioneira na criação de uma rede de parcerias.

Por sua vez, as lições aprendidas decorrentes de aspectos menos positivos segundo os testemunhos recolhidos, revelaram-se também aprendizagens significativas para os seus dinamizadores, por terem permitido inúmeras lições, tendo sido identificadas como principais: i) o carácter ambicioso dos objectivos definidos em sede de candidatura, o que ao longo da implementação no terreno foi-se revelando de dimensão superior ao tempo disponível; ii) a subestimação do envolvimento das famílias das beneficiárias dos projectos, como público-alvo de acções de sessões de sensibilização para a importância do apoio às iniciativas das mulheres, não se tendo assim combatido a existência de uma mentalidade extremamente conservadora em relação ao papel da mulher; iii) a importância de um diagnóstico presencial e capaz de identificar as verdadeiras necessidades do público-alvo com base nas potencialidades e recursos endógenos; iv) as limitações de infraestruturas e de equipamentos de apoio às ações, que condicionaram de certa forma a qualidade das condições de aprendizagem; v) a ausência de tempo para reuniões de avaliação intercalar; vi) ausência de tempo para registo das reuniões, e vii) limitações financeiras para dar sustentabilidade e continuidade às ações promovidas ou soluções para todos os problemas que surgiam. Mas acima de todos esses aspectos negativos, destacou-se de certa forma o carácter experimental da iniciativa, que por si só constitui sempre um risco. Algo que de certa forma os mentores do projecto já previam, mas que encararam como uma consequência natural resultante do carácter experimental do projecto, que obrigou constantemente a equipa a readaptar as acções, face os obstáculos que foram encontrando, mas que evidenciou a inexperiência em projectos desta natureza. Sobretudo, pelo facto das iniciativas promovidas se destinarem a um tipo de público, que até aquela data nunca tinha sido alvo de uma intervenção que iria potenciar a sua participação e empenhamento na comunidade de forma activa, algo que na época destabilizou a mentalidade vigente, pelas transformações sociais que provocou.

Contudo, o processo de procura de soluções proporcionou a experiência da aprendizagem, a todos os que estiveram envolvidos na resolução dos problemas. Para tal contribui bastante, o facto da estratégia de actuação da associação se ter baseado numa acção integrada, o que estimulou a partilha de informação e de resolução de problemas entre os elementos envolvidos nas várias acções, por vezes a decorrer em simultâneo.

No seu conjunto a variedade de experiências relatadas, revelou ser uma fonte rica de conhecimento, que serviu de inspiração para as iniciativas que se seguiram, que apenas conheceu uma reflexão mais cuidada após o termo do projecto, revelando-se uma eficiente ferramenta, de amadurecimento da equipa que permitiu melhorar progressivamente a qualidade dos serviços prestados, dado que posteriormente deu origem à concepção de cadernos e guias de apoio, disseminados pelos colaboradores e parceiros e que desde então, serviram como um recurso incontornável para quem pretendia trabalhar a questão da igualdade de género no âmbito daquele território. Esta experiência foi progressivamente sendo reproduzida, constituindo um

exemplo de boas práticas, para demonstração da realidade, dos obstáculos e de como se pode trabalhar para contorná-los.

Considerações Finais e Pistas para desenvolvimento da temática

O exemplo apresentado, serviu então como simples modelo de reflexão, sobre a importância das lições aprendidas, em particular no que diz respeito a projectos que promovem a igualdade de género pelo facto de constituírem um recurso de orientação, que por vezes é negligenciado e cuja consulta poderá evitar a repetição dos mesmos erros, sabendo que a sistematização da informação adquirida através da partilha de experiências poderá contribuir para que futuras iniciativas dessa natureza possam beneficiar e avançar, sem ter necessidade de passar pelos mesmos problemas ou limitações de ordem social. Sendo que, quando a acção visa produzir a mudança de comportamentos, a primeira tarefa passa pela desmistificação de estereótipos que influenciam e ajudam a reproduzir atitudes e comportamentos lesivos da igualdade de oportunidades.

Contudo, tal como a história tem comprovado em relação às conquistas alcançadas pela mulher nos vários domínios da sociedade, estas ocorreram de forma progressiva, devido sobretudo ao grau de enraizamento de estereótipos que continuam a persistir. A aposta na sua capacitação e promoção de emprego é a forma mais eficaz de tornar as pessoas independentes, e proporcionar-lhes segurança financeira e um sentimento de pertença à sociedade. Nesse contexto para que a prática das lições aprendidas funcione e se dissemine como prática comum, esta deve estar associada à promoção de uma cultura de inovação através da experimentação, como estímulo para o processo de aprendizagem e por sua vez, como oportunidade de crescimento organizacional, assim, como a prática das lições aprendidas deve ser também inerente à cultura da própria organização enquanto metodologia inerente ao modelo de gestão do conhecimento da mesma.

Em jeito de conclusão, salienta-se a riqueza de discussão que a temática sobre as lições aprendidas pode suscitar, pelo facto de ser uma prática que cada vez mais interessa conhecer e explorar a nível das suas potencialidades, perante um contexto cada vez mais competitivo e exigente em termos de gestão de recursos e de concretização de objetivos.

Na sequência destas notas conclusivas consideramos curial apontar como pista para novos estudos: i) a exploração de metodologias de intervenção que permitiam auxiliar a gestão de projectos que possam servir de modelo de avaliação e garantia de qualidade dos mesmos; ii) propostas de um sistema para facilitar o registo e busca de lições aprendidas que possa estar acessível a todos os que se interessem pela área, iii) estudos de caso sobre promoção de uma cultura de inovação que promova a aprendizagem a partir da experimentação, como meio de evolução do desempenho organizacional, bem como pela oportunidade de gerar debate e questionar comportamentos (de forma a reforçar assim, o facto da experimentação permitir não só verificar a validade da ideia, como permitir afastar de forma mais sólida ideias não consequentes, que povoam o imaginário das pessoas na organização, dando ao mesmo tempo forma a um estilo próprio de aprendizagem dessa organização. Essencialmente porque a experimentação provoca curiosidade e promove interrogações e hipóteses. Tal atitude de curiosidade provocada, produz energia e lança o debate que se pretende contribua para o desenvolvimento local em territórios de baixa densidade, mediante aprofundamento de lições aprendidas no processo de promoção do empreendedorismo feminino e da igualdade de género.

Referências bibliográficas

Amaro, Rogério Roque (1997) (s/d). *Desenvolver (Des)envolvendo: Reflexões e Pistas para o Desenvolvimento Local – Desenvolvimento Local – aproximações e conceitos*, ESDIME – Agência para o Desenvolvimento Local no Alentejo Sudoeste, pp- 155 e 156.

Choo, C. W. (1998). *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. New York: Oxford University Press.

Covas, A. (2007): *Temas e Problemas do Mundo Rural – Ruralidades I*; Universidade do Algarve.

- Dinâmicas de Integração Social (2007). Caderno de Práticas Interventivas, Esdime, Messejana.
- Guerra, Isabel Carvalho (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso*. Príncipia Editora, Lisboa.
- Marques, H., Silva, A. (2009). Desenvolvimento Rural: Novos Desafios e novas Oportunidades. *VII Congresso da Geografia Portuguesa*.
- Portela, José (coord.); Hespanha Pedro; Nogueira Cláudia; Teixeira, Mario Sérgio (2008). *MicroEmpreendedorismo em Portugal – experiências e perspectivas*. INSCOOP.
- Project Management Institute (1983). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, 5th edition. Pensilvania: PM
- Secchi, P.; Ciaschi, R.; Spence, D. (1999). A Concept for an ESA lessons learned system. In P. Secchi, Proceedings of Alerts and LL: An Effective Way to Prevent Failures and Problems“.ESTEC:Noordwijk, The Netherlands.
- Silva, A.; Lima, F.; Chamusca, P. (2010). Estratégias de eficiência colectiva em territórios de baixa densidade: reflexões a propósito do Minho-Lima e do Tâmega. *Actas do XXI Colóquio Ibérico de Geografia*.

ⁱ Amaro, 1997, s/d, pp- 155-156.

ⁱⁱ Esdime - Agência para o Desenvolvimento Local no Sudoeste Alentejano criada em 1986 na sequência de um projecto experimental de Formação para o Desenvolvimento de Micro-Regiões Rurais pioneira na implementação num conjunto de metodologias e estratégias, com vista a contribuir para a revitalização do mundo rural.

ⁱⁱⁱ NOW (New Opportunities for Womans) – Medida da Iniciativa Comunitária Emprego (1994-99) que procurou promover projectos focados no empreendedorismo Feminino.