

Montes Altos

Um lugar reinventado por uma liderança eficaz e uma comunidade interventiva

Jaime Salvadinho*

Resumo: Montes Altos, uma pequena povoação situada no concelho de Mértola, estava quase a desaparecer do mapa no início dos anos 90 do séc. XX. Em 1993 foi fundado o Centro Social de Montes Altos (CSMA), com o objectivo de revitalizar a comunidade. Passar de projecto utópico a caso de sucesso não exigiu mais do que seis anos. Pouco depois da viragem do século, a população passara de 11 habitantes para mais de 60 e o CSMA era já o terceiro maior empregador do concelho de Mértola, desenvolvendo um extenso leque de respostas sociais, tendo como base a auto-organização da sociedade civil.

Sugerimos que o processo de liderança fez a diferença em Montes Altos, garantindo o sucesso, assegurando a participação de toda a comunidade, operando ao nível da identidade e crenças das pessoas, partindo de necessidades não satisfeitas e observando uma lógica de aproximar as pessoas e os lugares.

Palavras-chave: Sociedade Civil; Desenvolvimento de zonas rurais; Iniciativas de base local; Identidade; Liderança nas organizações do terceiro sector.

“No princípio era o Monte. Igual aos demais cerros e cabeços em redor. Só um pormenor o distinguia: a existência, no cimo, de uma pequena ermida que lhe deu o nome de São Domingos.

Estávamos em 1820. Aqueles lugares ermos, semeados de sobreiros, azinheiras, chaparros e estevas, longe de tudo e de todos, não prenunciavam o futuro que o seu subsolo lhe iria traçar. Na verdade, todo aquele cenário escondia um dos mais ricos chapéus de ferro da faixa piritosa ibérica e da Europa.”

Rafael Rodrigues, “Grande Reportagem”, Abril de 1992

Luta contra o destino

Na transcrição que antecede este texto é-nos sugerida uma imagem da zona das minas de São Domingos, em 1820, que teria permanecido por muitos mais anos, não fosse este território, na sequência da abertura proporcionada pela legislação de 1850-1853 (Guimarães, 1994), ter-se tornado palco de um vasto empreendimento mineiro.

Passados cerca de 150 anos, depois de uma sucessão vertiginosa de transformações sociais, económicas e paisagísticas, a imagem deste território voltava a colar-se à solidão, se é que alguma vez se dissociou desse extremo. É assim que Rafael

Rodrigues a descreve, em tempo real, na *Grande Reportagem*, em Abril de 1992: “O cenário é tétrico. Os ossos descarnados das antigas estruturas oferecem a dimensão apocalíptica de um vale após um bombardeamento atómico. O silêncio é desesperante e arrepiante.” Estamos a falar da zona das antigas minas de São Domingos, no concelho de Mértola, distrito de Beja.

A laboração mineira arrancou em São Domingos nos anos 50 do século XIX, seguindo-se um processo de saqueamento de recursos (Helena Alves, 1998) que se prolongou até à cessação do estabelecimento industrial, ocorrida nos anos 60 do séc. XX. Pelo meio ficaram mais de cem anos

* Mestre em Psicologia. Coordenador do Observatório para as Dinâmicas Territoriais (Moura); Mediador do Centro Local de Integração ao Imigrante (CLAII) de Moura; Docente na Universidade Sénior de Moura; Director Técnico do Centro Social de Montes Altos (Mértola, zona das minas de São Domingos). Contacto: jaime.salvadinho@gmail.com.

de história de laboração mineira. Helena Alves (1997) chama a atenção para o facto de as grandes concentrações de gente num tempo longo, a par da permanência da paisagem mineira ancestral, permitirem o desenvolvimento de uma identidade e memória colectiva próprias, com traços de cultura locais, geradores de uma identidade específica. Mas até esta identidade estava ameaçada na zona das minas de São Domingos nas últimas três décadas do século XX. O abandono subsequente ao encerramento das minas, provocado pela partida das pessoas e pela ausência de intervenção, levou à descaracterização do território e consequente esvaziamento de significado.

Porém, em Montes Altos, povoação que já existia antes da laboração mineira, depois do acentuado declínio verificado nas décadas de 70 e 80, que levou a povoação quase à extinção, acontecia, no início dos anos 90, algo absolutamente imprevisível, uma reviravolta no destino de uma aldeia, que entretanto se estendeu ao território circundante. A imagem de solidão acima descrita começava surpreendentemente a ser abalada. Em 1993, quando foi fundado o Centro Social de Montes Altos (adiante designado por CSMA) deu-se uma revolução, em toda a latitude do termo, uma revolução à qual não faltou um sentido e protagonismo heróicos.

Em Montes Altos, no espaço de uma década (1993-2003, aproximadamente), a população aumentou seis vezes e o CSMA, com cerca de cinquenta funcionários, tornou-se no terceiro maior empregador do concelho de Mértola. Como foi isto possível? Este artigo procura trazer alguma luz a esta interrogação.

Esta revolução, como muitas outras, teve um rosto, o do líder do projecto Montes Altos (adiante designado por projecto MA), e uma estratégia singular, que se confunde com o próprio processo de liderança. Este artigo, baseado na dissertação do autor no âmbito do curso de mestrado em Desenvolvimento, Diversidades Locais e Desafios Mundiais (Análise e Gestão) no ISCTE, sob a orientação de Cláudio Torres¹, incide sobre o processo de liderança do projecto MA.

Mas em que é que se baseia objectivamente o sucesso de Montes Altos? A resposta a esta questão pode resumir-se nos seguintes pontos: trata-se, como já referimos, do terceiro maior empregador do concelho de Mértola (cerca de 50 colaboradores a tempo inteiro); a população passou de 11 habitantes (de acordo com os censos de 1991) para os actuais 65; de monte quase em ruínas, no início dos anos 90, passou a ter sensivelmente 80 habitações, entre as que se recuperaram e ergueram, todas com água canalizada e electricidade (conquistas relativamente recentes); foi construído um Lar de Terceira Idade, orçado em cerca de 600 000,00€² – apenas com a comparticipação pública de 42 500,00€³ da Câmara Municipal de Mértola e 10 000,00€⁴ do Centro Distrital de Segurança Social – sobretudo graças a uma notável organização da sociedade civil; inserção social e profissional de indivíduos em situação de desfavorecimento social e económico, muitos deles na denominada cauda da exclusão, nomeadamente através das três empresas de inserção criadas pelo CSMA; um leque extenso e diversificado de acções solidárias, entre as quais se incluem a realização de obras de construção civil (adaptação, ampliação e obras de raiz) a preços extremamente reduzidos, concessão de crédito sem juros, apoio psicológico e psicossocial gratuito, pagamento de cartas de condução ou doação de géneros alimentares.

Trata-se de um projecto singular e de sucesso, uma referência incontornável a nível regional mas também nacional, como testemunham, entre outros, os seguintes factos:

- Ano de 2002: Diogo Sotero, presidente da direcção do CSMA, é distinguido a nível nacional com o Prémio *Nunes Corrêa Verdades de Faria*, pelo trabalho desenvolvido junto dos idosos desfavorecidos.
- Ano de 2006: Montes Altos, ainda há pouco ameaçado de deixar de fazer parte do mapa, é visitado pelo Presidente da República, no âmbito do Roteiro da Inclusão.
- 2006: Atribuição do prémio nacional de Solidariedade CaixaNet (Caixa Geral de Depósitos) ao CSMA.

¹ Director do Campo Arqueológico de Mértola, Prémio Pessoa, 1991.

² Aproximadamente 120 000 contos, na moeda antiga.

³ Cerca de 8500 contos, na moeda antiga

⁴ Cerca de 2000 contos, na moeda antiga

- Ano de 2007: O CSMA participa na Conferência *Compromisso Cívico para a Inclusão*, organizada pela Presidência da República.
- 2007: a funcionária Paula Martins, encarregada-geral do CSMA, é distinguida com o Prémio Mulher Activa 2006, pelo seu trabalho solidário em prol da comunidade e por ser um exemplo de luta contra adversidades pessoais.

É razão para nos perguntarmos *porquê* e *como* sucedeu este fenómeno em Montes Altos. Se a regra por estas zonas tem sido o imobilismo e a descolagem de certos grupos sociais e do próprio território, o que é que aconteceu efectivamente em Montes Altos em menos de uma década a ponto de tornar realidade algo que era bastante improvável? Já José Veiga (2005) chamou a atenção para o facto de alguns lugares, independentemente da sua dimensão, conseguirem obter êxitos duráveis em termos da produção de bens, de serviços e de empregos, ao passo que outros, aparentemente melhor situados e dotados, entram em declínio, acentuando as suas tendências regressivas.

Face às dificuldades com que técnicos, dirigentes de instituições e decisores políticos se debatem no que toca ao desenvolvimento dos territórios deprimidos e à revitalização das aldeias rurais despovoadas, face ao insucesso persistente de muitas iniciativas de base local⁵, o projecto MA chama a atenção não somente por se tratar de um caso de sucesso, mas por este provir, precisamente, de onde menos se esperava, ou seja, de uma povoação aparentemente condenada ao fim, onde todos os recursos escasseavam e todos os argumentos se esgotavam. Porquê em Montes Altos? A nossa hipótese de partida, sustentada pela centralidade da figura do líder neste projecto, é que, em Montes Altos, a liderança fez a diferença.

A investigação

Em 2007, o autor deste texto defendia no ISCTE, em prova pública, uma dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre. O título da tese de mestrado era o seguinte: Desenvolvimento Sociocomunitário – Centro Social dos Montes Altos. Consistia num Estudo de Caso.

A pesquisa inspirava-se, para além de deduções a partir da teoria e de leituras efectuadas, na experiência de trabalho do investigador enquanto técnico de desenvolvimento sociocomunitário em várias associações de desenvolvimento local, particularmente enquanto elemento que colaborou activamente no projecto MA.

A participação no projecto MA, em particular, tornou possível o contacto com uma iniciativa de base local, um processo de mudança centrado nas pessoas e numa comunidade de reduzida dimensão, que com base nas capacidades locais, articuladas com recursos exógenos, procurou responder a necessidades não satisfeitas. Evidenciava-se assim o contributo deste processo de desenvolvimento enquanto forma de valorização da indução e da acção para um projecto científico, nomeadamente pela emergência de novas redes e actores na base da produção de conhecimentos. Correspondia, no fundo, a um senso comum pragmático, baseado no lugar e fundamentado na experiência (Santos, 2003), que mobilizava recursos cognitivos para a produção de conhecimentos e apontava pistas de intervenção, sendo nesta medida passível de se comprometer com o conhecimento científico.

Nesta linha de raciocínio, a referida investigação privilegiou a recolha de informação relativa às percepções dos actores sociais, procurando interpretar a sua racionalidade, ou seja, o que implícita ou explicitamente esteve por detrás de toda acção desenvolvida. Foram utilizadas as seguintes técnicas: entrevistas; análise documental (imprensa, relatórios da instituição, edições do CSMA e documentos privados); diário de pesquisa; e observação participante.

Foram realizadas 40 entrevistas semi-estruturadas, em que a selecção e a ordem de perguntas foram adaptadas a cada entrevistado. Foram inquiridos dirigentes, funcionários, associados, utentes, residentes na comunidade, naturais ausentes e descendentes de naturais. Tratou-se de uma amostra intencional, baseada em critérios de diversificação (tendo em vista a recolha de uma grande diversidade de opiniões), em que se inquiriram um conjunto

⁵ Empírica e subjectivamente avaliado pelo autor do presente artigo, a partir da sua experiência de terreno em vários projectos de desenvolvimento local.

de informadores pertinentes. As questões foram centradas nos conhecimentos e nas percepções dos entrevistados.

A observação participante revelou-se particularmente útil na análise do impacto do projecto na comunidade, quer ao nível nas condições de vida das pessoas, quer ao nível das suas percepções (significado atribuído às acções) sobre um processo de que eram, ao mesmo tempo, agentes e beneficiárias. O envolvimento do investigador tornou-se deste modo uma forma privilegiada de alcançar a dimensão prática do quotidiano, tendo-lhe permitido aceder aos significados que as pessoas atribuem aos factos, ao sentido que dão às suas vidas, em suma, a fenómenos que dificilmente seriam apreendidos de outro modo.

A análise documental incidiu sobre as seguintes fontes: imprensa; relatórios de actividades; livros editados pela instituição; ofícios; documentos de candidatura a linhas de financiamento; documentos privados/pessoais. As técnicas qualitativas utilizadas apresentam a vantagem de dar voz aos que normalmente não a têm. Por exemplo, o recurso a fontes de informação como o livro *Testemunhos*⁶, documentos pessoais, poemas ou correspondência trocada possibilitaram o acesso à versão de acontecimentos e processos sociais relevantes relatados pelos próprios protagonistas, com as suas palavras e estilo de abordagem. Trata-se de testemunhos privilegiados de quem viveu uma determinada realidade, em situação de envolvimento emocional e com filtros de natureza afectiva e cognitiva.

A chave do sucesso

Uma das questões colocadas nas entrevistas era a de saber qual tinha sido a chave do sucesso do projecto MA. A leitura do processo pelos inquiridos evidencia uma notável convergência: “A pessoa gostar da sua terra”; “a ideia do Tói (presidente da direcção)”; “as bases mais fortes partiram sempre da cabeça dele”; “persistência e capacidade de mobilização de apoios, desde as pes-

soas às instituições”; “o benefício para a região”; “o reconhecimento oficial a vários níveis”; “o crer de muitos”; “uma liderança forte e muitas vezes entre o autoritário e o humano”; “despojamento”; “aproveitar todas as boas ideias”; “ter ao nosso lado gente da melhor qualidade, gente diferente, analfabetos, deficientes, académicos”; “foi com a ajuda do meu primo (presidente da direcção), ele é que deu vida aqui ao monte”; “a luta principal foi do Tói”; “com o sacrifício e a boa vontade de toda a gente”; “atreimento [...] da pessoa que desde sempre encabeçou esta luta”; “é a perseverança”, “o dar-se dos que aqui trabalham”; “a teimosia”; “conseguiu-se tudo movido por ele”; “a liderança, a sua convicção,”; “mas o principal é o Tói Diogo, sem ele não se podia fazer nada disto.”

Não é tarefa difícil encontrar um denominador comum, pois há um processo e uma pessoa para os quais convergem estes depoimentos. O processo é a liderança e a pessoa é António Diogo Sotero, o presidente da direcção do CSMA desde a sua fundação. Desde o início, este actor social é, na percepção da generalidade das pessoas, o elemento central do processo de revitalização da comunidade de Montes Altos, o elo de ligação entre todos os contributos, o sonhador, o lutador, o eterno apaixonado pela causa da sua terra, sendo esta uma extensão da sua própria vida. O reconhecimento do seu protagonismo e capacidade de liderança é transversal por referência aos órgãos de informação, ao poder local, actores sociais, associados, funcionários ou residentes na comunidade.

Diogo Sotero resume a sua dedicação a esta causa, na introdução à brochura *10 anos de Vida*⁷: “Nestes 10 anos de alguma solidão fui pedreiro, servente (e continuo a ser), administrativo, contabilista, taberneiro, empregado de mesa, encenador, cantor, relações públicas, actor social, motorista, psicólogo, enfermeiro, confessor, missionário e revolucionário.”

Foi este homem que liderou, desde o início, o projecto MA, entre o “autoritário e o humano”⁸, a “unir todos (gente diferente) em defesa do interesse comum”⁹, “ouvindo todos e aproveitando as

⁶ Edição do CSMA (2000).

⁷ Edição do Centro Social de Montes Altos (2003).

⁸ Excepto quando indicado, as transcrições são retiradas das entrevistas.

⁹ Rui Constantino in *Testemunhos*, uma edição do CSMA.

boas ideias”, “transmitindo energia e convicção aos outros, fazendo com que muita gente diferente passasse a acreditar neste projecto”, persistindo “numa atitude permanente, onde os mais frágeis ocupam um lugar especial”¹⁰. Como exemplo da sua dedicação a esta causa, assinalamos e facto de no ano 2000 ter vendido a sua casa e doado parte do dinheiro ao CSMA, possibilitando deste modo a conclusão das obras do Lar de Terceira Idade, inaugurado no início ano seguinte.

*
* *

Entre 1993 e 2001 foi erguido o Lar de Montes Altos. O trabalho voluntário, as empresas de inserção, os estágios de cursos de formação profissional na área da construção civil, os programas ocupacionais, os donativos e os projectos financiados na área do desenvolvimento sociocomunitário trouxeram as verbas e sobretudo o trabalho que permitiram transformar Montes Altos num lugar com futuro. O vasto leque de serviços na área social permitem dar resposta directa a mais de 100 utentes, entre os idosos e indivíduos em situação de desfavorecimento social e económico e empregar cerca de meia centena de colaboradores.

A liderança e as organizações sem fins lucrativos

A importância da liderança é sobejamente reconhecida no meio empresarial. Vários estudos e teorias procuram interpretar este processo, não hesitando em associá-lo estreitamente ao maior ou menor êxito das organizações. É consensual a ideia de que o líder é um elemento central nas organizações modernas, influenciando muito significativamente na sua capacidade de inovar e de enfrentar a mudança. Porém, ao nível das organizações do denominado terceiro sector e dos processos de desenvolvimento de iniciativas de base local, a tónica é invariavelmente colocada no alargamento do âmbito do exercício democrático, na acção colectiva, no reforço da democracia participativa e na autonomia das comunidades organizadas na identificação e implementação de respostas.

A importância da liderança é relegada para plano secundário, pese a ênfase nos outros aspectos mencionados ser inquestionável.

É comumente aceite que o insucesso de muitas empresas é consequência de uma liderança mal conduzida. De igual modo, parece-nos lícito pretender que ao nível dos processos de desenvolvimento sociocomunitário e das iniciativas de base local o sucesso está fortemente dependente dos processos de liderança, relacionando-se intimamente com o modo como esta é exercida. Em Montes Altos a liderança fez-se sentir de modo carismático, como veremos mais adiante, tendo sido apontada como a principal chave do sucesso, o factor que fez a diferença.

A análise que se segue tem essencialmente a ver com a liderança enquanto processo de comunicação, tendo por referência o projecto CSMA e o processo de envolvimento da comunidade.

O envolvimento da comunidade diz respeito à mobilização e participação das pessoas na fase inicial do projecto, em particular os habitantes da povoação, os naturais não residentes e os associados. É, portanto, voltada fundamentalmente para o interior e para o passado, para uma memória e raiz colectivas. Outros eixos, como o relacionamento interinstitucional ou a gestão da equipa de trabalho, foram objecto de descrição e interpretação na dissertação, mas por motivo de síntese vamos limitar a análise à implicação da comunidade, sobretudo na fase inicial do processo. O envolvimento da comunidade manifestou-se em várias frentes, de acordo com a análise que se segue.

A liderança enquanto preparação do projecto

A liderança deste projecto terá começado a desenhar os primeiros contornos muito antes do início formal do processo, em Agosto de 1993, quando o CSMA se constituiu. Um ex-elemento da direcção recorda, na entrevista que concedeu, as conversas em Lisboa, na Casa do Alentejo, nos anos 80: “Falávamos de tantas coisas da nossa terra e nas nossas cabeças pululavam sonhos e projectos,

¹⁰ Diogo Sotero in *10 anos de vida*.

de modo que o projecto MA era certamente um daqueles que já ganhava contornos na cabeça do Tói¹¹. Todo o caminho começa pelo primeiro passo.”

Mas as conversas da década de 80 não eram só em Lisboa, onde residia e trabalhava António Sotero. Aconteciam também no lugar de Montes Altos. Os naturais não residentes viajavam até à sua terra com alguma regularidade. Uma das naturais de Montes Altos, hoje a residir em Lisboa, interpreta, *a posteriori*, as conversas no monte e realça o tom provocador daquele que seria o futuro presidente do CSMA: “Já antes ele era activo, havia as noites da má-língua, em que os visados estavam presentes, mas era tudo em função de sermos críticos em relação às coisas, no fundo já a pensar nisto.” Independentemente de se tratar de uma interpretação, com toda a subjectividade que encerra, indicia uma premeditação, uma planificação, o envolvimento das pessoas, uma visão e um comando. A liderança começava assim a afirmar-se, através de um processo que exercia influência sobre as pessoas e que operava ao nível da identidade, crenças e valores. Começava também a evidenciar-se a compreensão, crucial neste projecto, de que aquilo que determina o comportamento e a qualidade do desempenho são as crenças que as pessoas têm acerca da organização e o grau de convicção de que a sua contribuição é valorizada.

Refazer a imagem da comunidade

Era importante envolver muita gente neste projecto, num processo que se estenderia inevitavelmente para fora dos limites da comunidade de residentes de Montes Altos. Para motivar esta gente e trazer as pessoas para um projecto inesperado e inédito, era preciso refazer a imagem da comunidade, um trabalho que em certa medida implicava a reconciliação com a memória.

Tratava-se de reconstituir a imagem de uma aldeia, que era uma “imagem de miséria, de fome, da violência doméstica, das tabernas cheias de bêbados, de mulheres grávidas à força, dos piolhos, dos guardas-republicanos como homens maus, que multavam as nossas mães por as galinhas andarem na rua”, como nos refere um dos dirigentes.

As Jornadas Culturais de Montes Altos, bem como as outras actividades culturais e recreativas realizadas nos primórdios da instituição, atraíram centenas de pessoas à povoação, tendo desempenhado um papel crucial no processo de refazer a imagem da comunidade, paradoxalmente quando o fim parecia eminente. Quando se reencontraram e olharam para o passado, as pessoas descobriram que tinham um património em comum e começaram a procurar o futuro, a experimentar o desejo de um futuro comum.

Aproximar as pessoas

A partida para longe dos lugares de onde somos naturais não é normalmente fácil. Ficam aqui registadas as palavras de um ex-dirigente do CSMA, que saiu de Montes Altos com a idade de onze anos, rumo a Lisboa, como muitos dos seus conterrâneos: “Saí daqui aos 11 anos, com muita tristeza, tanta, tanta tristeza, tanto choro, fui logo para trabalhar.” Este mesmo homem refere, tendo como contexto o fim das minas de São Domingos e as visitas a Montes Altos dos seus filhos emigrados, que “os homens ficaram desempregados da mina, as mulheres eram todas domésticas, eles foram reformados antecipadamente, os que puderam, pois outros partiram para o Algarve, Lisboa e estrangeiro e deixaram as mulheres e filhos, levando-os logo que encontraram estabilidade mínima. O quadro era desolador, a miséria completa e a depressão colectiva. Todos partimos, todos chorámos e voltávamos todos os anos e cantávamos, embebedávamo-nos e chorávamos.” Depois de todos estes processos de desagregação e das fracturas emocionais associadas, era necessário (re)aproximar as pessoas, estabelecer pontos de contacto, tornar convergentes as vontades, fazendo desses factores uma importante alavanca para o processo de revitalização da povoação, a Diogo Sotero fazia notar, em 1995, num artigo publicado no Diário do Alentejo, que “o trabalho que agora começámos, embora modesto, de início, é um modo de aproximar as pessoas, dar-lhes pretexto para se encontrarem, repartirem as alegrias e tristezas.”

As primeiras Jornadas Culturais de Montes

¹¹ Diminutivo pelo qual também é conhecido António Diogo Sotero.

Altos, realizadas em 1994, trouxeram à povoação quase moribunda cerca de um milhar de pessoas. Nestas festas do reencontro, como alguém lhes chamou¹², as emoções foram intensas. Aliete Graça diz-nos (Testemunhos, 2000) que “descobri que era cá que eu queria estar, recordei os momentos da minha infância com muitas saudades, voltei a ver os meus primos e amigos que já não via há 40 anos.” Aliete, natural do Monte, depois de partir para o Algarve, esteve muitas décadas sem regressar à sua terra. Quando voltaram a encontrar-se, as pessoas reconheceram uma raiz comum, reencontrando-se também um pouco consigo próprias.

Unir os lugares

Joana Gomes escrevia no Diário do Alentejo, em Maio de 1995: “Mas, além de quebrar o isolamento de cada um na sua própria casa, o novo projecto quebra também a distância que separa aquele lugar da mina de São Domingos, percorrida a pé até então, e a Mértola.” As primeiras aquisições e reivindicações (mais tarde traduzidas em conquistas) do projecto MA, devidamente registadas nos primeiros relatórios de actividade da instituição, a saber, uma carrinha, estrada alcatroada entre Montes Altos e a mina de São Domingos, água canalizada ou a edição do boletim do CSMA, aparentemente elementos e factores muito distintos entre si, apresentam contudo um denominador comum: são formas de aproximar Montes Altos do mundo, de unir pessoas e lugares, de lutar contra o isolamento e esquecimento. A carrinha transportava as pessoas do monte isolado para outros pontos do concelho ou do distrito, constituindo um inestimável contributo para assegurar as deslocações relacionadas, nomeadamente, com os cuidados de saúde ou resolução de assuntos de natureza burocrática. A televisão trazia o mundo a Montes Altos. A estrada alcatroada melhorava substancialmente o acesso entre Montes Altos e a mina de São Domingos, o caminho por onde se saía e chegava a Montes Altos, aproximando assim a aldeia do resto do mundo e os naturais não residentes dos seus familiares e da sua terra.

Satisfação das necessidades como ponto de partida e factor de mobilização colectiva

Para motivar as pessoas foi essencial eleger as necessidades não satisfeitas como ponto de partida para a acção. Nos anos 80 e no início dos anos 90 as carências relacionadas com a electricidade, água canalizada, estrada alcatroada, transporte, cuidados de saúde, alimentação ou serviços domésticos (para os idosos com menos autonomia) eram exemplos de problemas com que as pessoas da comunidade se debatiam. O convívio era também uma necessidade de quem estava só ou de quem, mesmo vivendo fora de Montes Altos, sentia que a sua terra se perdia, dia após dia, e que as pessoas se afastavam irreversivelmente.

O projecto MA surgiu como resposta às necessidades das pessoas e da comunidade, identificadas no parágrafo precedente. A sua actuação começou por aí e nunca se desviou dessa premissa. É importante um projecto ir de encontro às necessidades que as pessoas experimentam no dia-a-dia. Só assim se consegue uma mobilização colectiva. De outro modo, a adesão formal pode ser eventualmente conseguida, muitas vezes sob a forma de um consenso vago, mas dificilmente corresponde a uma mobilização e participação efectivas. A acção dirigida para a resolução dos problemas concretos produz efeitos observáveis e ao verem resultados as pessoas motivam-se para participar no projecto e confiam nos dirigentes. Esta relação de confiança é fundamental e joga-se muito precocemente, logo no início dos projectos. A preocupação com este aspecto foi muito evidente. Liderar este projecto passou, em grande medida, por comunicar todos os resultados, todos os pequenos sucessos, estabelecendo uma ponte entre as expectativas e os factos emergentes.

Antecipar o desenvolvimento

O depoimento de um dos dirigentes da instituição alinha-se com o que podemos denominar de “antecipar o desenvolvimento em vez de falar nele no dia seguinte” (*apud* Amaro, 2001: 176): “[...]”

¹² Estas festas passaram a repetir-se todos os anos na primeira semana de Agosto, fazendo já parte da tradição da localidade.

o tipo de vida na povoação melhorou consideravelmente. [...] mas a fixação de residentes não teria sido possível sem um trabalho prévio de preparação [...]” Esse trabalho preliminar relacionava-se com algumas necessidades fundamentais que os residentes na comunidade experimentavam. E o dirigente continua: “Foram superadas as necessidades básicas [...], alcatroada a estrada, recuperadas algumas casas, e foi o Centro Social, constituindo-se como o grande pólo de apoio da população residente com mais idade e menos meios, que deu as condições não só para a continuidade da população como para a fixação de emigrados regressados e até novos residentes, resultando afinal no seu crescimento.” Tratava-se de criar condições para que outras acções e outras ideias pudessem avançar, numa lógica de hierarquização.

Antecipar o desenvolvimento em vez de falar dele no dia seguinte, foi uma constante em Montes Altos, uma forma de liderar um processo de revitalização sociocomunitária que elegeu a acção em vez de ficar à espera, contrariando a inércia e a passividade sobre a qual adormecem projectos. Ao fim e ao cabo, trata-se de agir em vez de reagir, de promover a autonomia contra a heteronomia, em vez de “[...] andar em círculos, sem a possibilidade de ir além desse círculo, sem ir além da teoria [...] sobre porque não vamos mais além” (Freire, 2002: 112).

Povoar a aldeia foi uma pré-condição para todo o desenvolvimento que se seguiu, que por sua vez funcionou em espiral e contribuiu para trazer mais gente, mais ideias e mais desenvolvimento para Montes Altos. Cada avanço preparava o avanço seguinte. Primeiro, melhorar os acessos, depois, trazer gente para a aldeia, depois o sentimento colectivo de que era necessário construir um lar em Montes Altos, depois a criação de uma Empresa de Inserção na área da construção civil, depois as obras, etc... (simplificando o encadeamento de acontecimentos e pré-requisitos). Sem estrada alcatroada entre a Mina e Montes Altos, uma das primeiras reivindicações e conquistas do projecto MA, nada do que se seguiu teria sido possível. Toda a acção observou esta hierarquização de procedimentos.

Operar ao nível da identidade

A nível individual trabalhava-se a auto-estima e a autoconfiança. O líder procurava influenciar os indivíduos, operando ao nível da identidade, crenças e valores destes, em vez de apenas tentar mudar comportamentos ou criar um ambiente diferente. Hooper e Potter (2003: 166) referem que a generalidade dos líderes “Tentam influenciar os níveis de desempenho através de recompensas externas e ambientais [...] sem perceberem que aquilo que determina o comportamento e a qualidade do desempenho são as crenças que as pessoas têm da organização e o grau de convicção de que a sua contribuição é valorizada.”

O trabalho desenvolvido neste domínio achava-se sintetizado de forma feliz no testemunho de um casal de associados¹³: “Ajudar as pessoas a gostar da vida é responder à necessidade de se sentirem valorizadas, reconhecidas, úteis e autónomas. Ir ao encontro dos que vivem situações em que isto não lhes é oferecido é o objectivo desta instituição.”

A preocupação com a auto-estima das pessoas conduziu, designadamente, ao recurso à colaboração de um psicólogo, a fim de acompanhar os residentes (e não apenas estes) que apresentavam sintomas depressivos. Estávamos em 1997, ainda a instituição era somente um Centro de Dia.

O projecto contribuía assim para elevar a auto-estima das pessoas e conseqüentemente estas empenhavam-se com mais afinco nas iniciativas. O incremento desta relação – autoconceito/auto-estima – foi objecto de um trabalho disciplinado, em suma, de um acto de liderança. Os dirigentes do CSMA parecem estar conscientes da necessidade de trabalhar a auto-estima das pessoas e do potencial que este investimento encerra. Um dos dirigentes é explícito nesta matéria quando afirma que “o futuro desta região passa pela ‘terapia social’, pelo reforço da auto-estima, pelo acreditar na viabilidade de um país e de uma região.”

Pequenas doses de sucesso enquanto factor de estimulação

Fundamental para conseguir a mobilização das pessoas e promover a onda crescente de entusiasmo,

¹³ Deolinda e José Botelho in *Testemunhos* (2000), uma edição do CSMA.

foi a comunicação permanente dos resultados do projecto. A auto-confiança foi desencadeada através de pequenas doses de sucesso. Hooper e Potter (2005:123) referem que “A chave [...] é estabelecer objectivos e alvos facilmente concretizáveis, para que seja desenvolvida uma associação cada vez mais positiva. Por fim existirão suficientes blocos de pequenos sucessos, que vão combinar-se [...]”.

A comunicação dos resultados processou-se mormente pela via informal, passando continuamente uma mensagem persistente. Em Montes Altos todos os pequenos avanços eram comunicados e muitas vezes comemorados, nem que fosse através de procedimentos simples que revestiam um carácter essencialmente simbólico e ritual. Era uma forma de marcar o momento, de sublinhar a partilha e a cumplicidade. Era também um cronómetro, uma maneira de pontuar o tempo, num contra-relógio que só terminaria quando o principal objectivo da instituição se concretizasse: a construção do Lar de Terceira Idade.

Deste modo, criaram-se várias associações positivas entre expectativas, iniciativas e resultados, donde o aumento da auto-confiança das pessoas. Segue-se um depoimento elucidativo de um dos residentes: “De início achei que era quase impossível, mas depois, ao ver o empenho das pessoas, comecei a ver que iria fazer-se qualquer coisa, não sabia quais as dimensões, mas senti que ia haver uma transformação!”

Sentimento de propriedade: esta obra também é minha!

O envolvimento das pessoas e o reconhecimento do respectivo contributo foram quase sinónimos em Montes Altos. Escrevia Diogo Sotero no n.º 8 do *Notícias de Montes Altos*¹⁴, em Agosto de 2000, que “a gratidão é a melhor forma de demonstrarmos o nosso apreço por aqueles que dão o melhor de si a uma causa ou um projecto, sem nada pedir em troca. [...] O CSMA decidiu distinguir anualmente as pessoas ou entidades que tivessem contribuído para o desenvolvimento da povoação de Montes Altos e do seu Centro Social, atribuindo-lhe [...] o Diploma de Solidariedade, que confere um estatuto de honra na nossa terra e no Centro.”

O reconhecimento dos contributos individuais e colectivos foi uma constante do trabalho desenvolvido. Aparecem várias alusões ao reconhecimento das colaborações no boletim local, na página de Internet da instituição, nos Balanços de Actividades e sobretudo em várias conversas informais, para além do já referido Diploma de Solidariedade.

Em torno deste projecto gerou-se um sentimento de propriedade (Hooper e Potter, 2003) activamente fomentado pela liderança. Podemos assumir que o sentimento de propriedade abrange tudo o que permita à pessoa sentir que a sua contribuição é útil e valorizada: “há um sentimento de orgulho, em poder contribuir para um projecto tão importante como é o CSMA, mas que é sobretudo fruto do trabalho colectivo”, diz-nos um residente na comunidade.

Contornar o medo da mudança

Foi assumido que para as pessoas admitirem a mudança tinham de ser convencidas acerca das razões da mesma. Assim, em vez de empurrar as pessoas para a mudança, o que normalmente apenas tende a aumentar a resistência, foram identificados os factores que levavam à direcção entendida como mais adequada, bem como os que estavam a reter os indivíduos. Foram enfatizados os aspectos positivos da mudança, procurando obter-se o acordo do interlocutor, muitas vezes em conversas individuais ou em pequenos grupos. Se era obtido o acordo, o indivíduo ficava de certa forma comprometido e “uma vez comprometido, o indivíduo pode e deve ser encorajado a transmitir esse compromisso e assim converter outros indivíduos que estão menos avançados nas suas posições” (Hooper e Potter, 2003: 123). Estes autores referem que a forma mais eficaz de contrariar o medo da mudança é o sentimento de propriedade (Hooper e Potter, 2003). Assim aconteceu em Montes Altos, uma obra do colectivo.

Ou se está contra ou a favor: polarização das sensibilidades

Através de uma escolha, ou da ilusão de uma escolha, o presidente do CSMA enfatizou a centra-

¹⁴ Boletim do CSMA.

lidade deste projecto, que pode exprimir-se nestes termos: ou se está com o projecto ou contra ele, ou se está comprometido ou se opõe. Não era possível o meio-termo. Se alguém ou alguma instituição procurasse assumir uma posição neutra, que muitas vezes é uma maneira de manifestar o desacordo, logo era provocado e convidado a assumir uma posição. O líder do projecto foi muito hábil em criar esta polarização, evitando assim o meio-termo e a neutralidade que normalmente fazem arrastar os projectos. Introduziu assim uma dinâmica particular, em que a resistência de alguns era utilizada a favor do projecto, porquanto estimulava a tenacidade dos que estavam a favor, dos que acreditavam e trabalhavam para o projecto, ficando “[...]mais evidente que temos de ficar de um lado ou de outro. E precisamos de saber porque escolhemos um ou outro lado; devemos ser capazes de justificar a nossa escolha” (Paulo Freire, 2002:116). O mesmo autor (2001) sublinha que a neutralidade é a melhor maneira de esconder uma escolha, pretendendo que hoje em dia evitamos escolher. Precocemente, o projecto MA incompatibilizou-se com a neutralidade através de um acto inequívoco de liderança que suscitou nas pessoas, nos técnicos e nas instituições reacções diametralmente opostas. Era inaugurado um braço de ferro: entre os que queriam o projecto e os que se lhe opunham!

Aprender com a situação, em situação

Pese a centralidade do discurso, focado essencialmente na ideia de mudança, o projecto MA mergulhou na acção, evitando o tipo de debates e acções de sensibilização, considerados pelos dirigentes inconsequentes e promotores de um clima de incompreensão e confusão generalizados.

Diogo Sotero procurou sempre que as pessoas aprendessem com a experiência e com aquilo que era demonstrável. Diligenciou no sentido de colocar as pessoas em situação, para que estas aprendessem com os factos, com o que sentiam, deixando-as livres de optarem: a situação vivida enquanto elemento didáctico. Era esta a pedagogia em Montes Altos. Talvez por isso, todas as pequenas conquistas eram experimentadas e comemoradas. Era importante as pessoas começarem a viver e a sentir as novas condições. Chegava uma carrinha, todos a experimentavam; o CSMA organizava um

almoço, todos eram convidados (mais do que isso, estimulados) a estarem presentes; se saía uma notícia sobre Montes Altos na imprensa regional, todos eram postos ao corrente do acontecimento.

Começar onde as pessoas estão

As pessoas foram o ponto de partida para acção em Montes Altos. Formar uma massa crítica significativa pressupõe congregar ideias e vontades em torno de uma *praxis*. O líder deste projecto não podia caminhar sozinho e por isso procurou entender a experiência da comunidade, que era também a sua comunidade, portanto, ele próprio era parte dessa experiência. Este procedimento implica um trabalho simultaneamente introspectivo e retrospectivo, ao mesmo tempo um distanciamento e um enraizamento.

Reconhecer a importância do modo como as pessoas pensam, falam e agem equivaleu a lançar as primeiras sementes deste projecto, garantindo que se tratava de uma iniciativa comunitária. Aliás, respeitar o conhecimento e o pensamento das pessoas é uma atitude política.

Por exemplo, para que alguém possa ser considerado utente de uma valência de apoio, por exemplo Centro de Dia, tem de frequentar diariamente o equipamento, segundo as regras e a aritmética (vir todos os dias, um vez por dia) da Segurança Social. Ora, se um utente não queria vir todos os dias ao Centro, a sua decisão era respeitada, não era excluído da lista dos beneficiários. Mais ainda: se um utente não queria pagar pelos serviços prestados, o CSMA oferecia, mesmo assim, esses serviços, aceitando a mentalidade da pessoa, avessa à ideia de pagar por um serviço prestado (como se isso equivallesse a negar-lhe um direito). Mais tarde, essas pessoas, reconhecendo a importância do serviço, mudaram a sua atitude. Mas foi preciso tempo, paciência, compressão e antevisão para se chegar a este ponto, qualidades essas bem patentes na liderança do projecto MA. Mas não era suficiente entender a experiência e as percepções das pessoas, era necessário ir mais além e arrastar muita gente neste processo. A partir do ponto em que as pessoas se encontravam, o líder propunha caminhar para outro ponto, melhor que o anterior.

Este trabalho foi feito com pessoas em concreto, uma a uma, e não com a comunidade em abs-

tracto, procurando criar um clima de compreensão individual e colectiva através de um processo de comunicação eficaz. O líder procurou estar sempre onde as pessoas estavam, quer ao longo do projecto, quer ainda antes do seu início formal, como já fizemos notar. Já Paulo Freire sublinhava que “[...] é essencial que você comece onde as pessoas estão. Mas se você começou onde elas estão e elas não mudarem, então não vale a pena começar porque você não irá a lado algum” (Freire, 2002:113).

Uma estratégia clara desde o início

Um dos factores mais importantes num projecto com estas características é o delineamento de uma estratégia. Ter uma estratégia clara desde o início contribui para promover um clima de compreensão através de uma comunicação eficaz. Inicialmente, o objectivo era a construção do lar de idosos e a implementação de respostas sociais para os idosos e outros desfavorecidos. Para levar as pessoas do lugar onde elas estão para outro é preciso ter um objectivo e uma estratégia bem definidos.

Em Montes Altos houve uma estratégia clara desde o início, uma mensagem transmitida com persistência: para a comunidade, para os actores institucionais, para o poder local e regional. Havia um caminho, uma direcção e uma maneira de chegar onde se queria. O que se pretendia era construir um Lar de Terceira Idade em Montes Altos. Para além disso, criar condições para que este lugar se povoa-se e para que a instituição servisse o interesse dos mais desfavorecidos das freguesias de Santana de Cambas e de Corte do Pinto. Eram esses os objectivos e o caminho fazia-se por aí. Paulo Freire (2002: 113) chamou a atenção para este aspecto, referindo que “[...] não se pode manter as pessoas simplesmente andando em círculos. Você não tem uma espiral, você tem apenas um círculo plano, se não tiver uma teoria sobre onde ir.”

Diogo Sotero é explícito a este respeito quando afirma o seguinte: “O criador não acreditar na sua obra é o mesmo que o pai não acreditar no futuro do filho. Acreditei, porque tinha a certeza da necessidade deste equipamento (o Lar de Terceira Idade) para apoiar quem precisa.”

*
* *

Desenvolvimento Local

Montes Altos é um projecto singular, pelos resultados alcançados mas também pela forma de os alcançar. O envolvimento da comunidade, assegurado por uma liderança acutilante, configurou uma organização da sociedade civil, um processo de baixo para cima, consentâneo com a filosofia de intervenção subjacente aos processos de desenvolvimento local.

O Desenvolvimento Local, de acordo com a filosofia das ONG's e ADL's, é essencialmente um método de acção para promover a integração de zonas desfavorecidas e marginalizadas na sociedade em que se inserem, estabelecendo a articulação entre mecanismos de desenvolvimento ascendentes e descendentes, entre actores locais e actores exteriores, entre o níveis local e nacional. Materializa-se em iniciativas e projectos de base local, surgindo e agindo ao nível das comunidades territoriais de pequena dimensão. Essa dimensão vivencial, que lhe confere grande riqueza, levanta porém dificuldades no tocante à definição “[...] porque a variedade de experiências é tão grande que não há conceito nenhum que possa alguma vez enquadrar todas elas” (Amaro, 2001:166). Este autor, numa tentativa de síntese, define Desenvolvimento Local como “o processo de satisfação de necessidades e de melhoria das condições de vida de uma comunidade local, a partir essencialmente das suas capacidades, assumindo aquele o protagonismo principal nesse processo e segundo uma perspectiva integrada dos problemas e das respostas” (Amaro, 2004:57).

Pese a diversidade de experiências que lhe estão associadas, o desenvolvimento local apresenta uma série de características comuns que passamos a sintetizar: processos de mudança centrados numa comunidade; resposta com base nas capacidades locais a necessidades não satisfeitas; articulação de recursos endógenos e exógenos numa lógica integrada; trabalho em rede, em parceria; impacto em toda a comunidade; diversidade de caminhos.

É neste contexto que emerge a visão segundo a qual o espaço não aparece apenas como local que apresenta potencialidades do ponto de vista da actividade económica, mas sobretudo como local habitado por pessoas que estabelecem entre si relações sociais e culturais. Vários autores chamam a atenção para esta dimensão. José Portela referiu (2001: 80), no I Simpósio Artes e Ofício dos Açores,

que “O local surge, pois, como espaço de memória colectiva e de sentimentos, sobretudo de pertença, segurança, convivência e, quiçá, solidariedade”. Na mesma comunicação Portela refere que o lugar emerge quando o Homem afeiçoa e se afeiçoa a tais espaços. Roque Amaro sugere que o local resulta da construção de identidades, referindo (2001: 167) que “[...] há um grupo de interesses que se assume, que se identifica e onde são mobilizáveis acções de solidariedade concretas.” Podemos pretender que Montes Altos renasceu da afeição e gerou uma dinâmica contagiante de afeição que precedeu e enformou qualquer processo de planificação, que deste modo não permaneceu confinado do plano técnico.

O modo como foi exercida a liderança no projecto MA, na vertente de envolvimento da comunidade, apresenta várias características convergentes com os princípios de desenvolvimento local, a saber:

- Projecto de base territorial que privilegia a pertença e incidência local/comunitária;
- Valoriza a participação das populações, suscitando e mobilizando as capacidades de iniciativa existentes nas comunidades locais;
- Várias áreas de intervenção, numa lógica de abordagem interdisciplinar;
- Privilegia as franjas mais marginalizadas da sociedade actual, uma zona rural ameaçada de exclusão territorial e os grupos mais desfavorecidos (idosos, desempregados, crianças e jovens em risco, deficientes, ex-alcoólicos ou ex-toxicodependentes);
- Palco de experimentação e inovação em matéria de metodologias de intervenção;

- Propõe novas formas de relacionamento com o Estado;
- Preconiza a aproximação a novas formas de democracia mais participada e de exercício da cidadania.

A arte de comunicar

Liderar em Montes Altos, mais do que uma acção exercida no âmbito de um determinado quadro de referência, consistiu em interrogar as referências preexistentes e criar uma nova referência, através de um processo de persistência. Liderar em Montes Altos equivaleu a inventar e exercer uma arte de comunicar, para responder às necessidades das pessoas e dar-lhes voz, em suma, um desenvolvimento de baixo para cima, centrado nas pessoas e não no dinheiro, para retomar uma questão de François Perroux (1981).

Para atingir estes resultados não foi suficiente eleger em abstracto os princípios subjacentes à filosofia do desenvolvimento local. Não foram as políticas, enquanto ideias que reúnem pessoas sob um consenso, que impulsionaram o sucesso do projecto MA. Pelo contrário, a aplicação destes princípios esbarrou em resistências várias, evidenciando não raro a sua inadequação, revelando o desfasamento entre a teoria e a prática. O sucesso de Montes Altos está intimamente ligado a uma *praxis*, a uma liderança que mobilizou recursos cognitivos e afectivos para por em prática, no dia-a-dia, sem descontinuidades, esses princípios; não em abstracto, não nas secretárias dos gabinetes, mas no cerne do processo, nas pessoas, no relacionamento interinstitucional, em cada avanço, passo a passo, até à concretização dos objectivos.



@ Rui Filipe Serra

Referências bibliográficas

AMARO, Rogério Roque (2001), “Desenvolvimento Local – aproximações a conceitos”, in Albino, José Carlos; Leão, Laura (org.), *Desenvolver (des)envolvendo*. Messejana: Esdime, 155-169.

AMARO, Rogério Roque (2004), “Desenvolvimento – um conceito ultrapassado ou em renovação? Da teoria à prática e da prática à teoria”, *Cadernos de Estudos Africanos*, Centro de Estudos Africanos, ISCTE. Lisboa, 35-70.

ALVES, Helena (1998), “Mina de São Domingos: entre o património construído e os projectos de musealização”, in *Livro de Actas do Seminário Museologia e Arqueologia Minerais*. Lisboa, 49-56.

ALVES, Helena (1997), *Mina de São Domingos: Génese, formação social e identidade Mineira*. Mértola: Campo Arqueológico de Mértola.

FREIRE, Paulo; Horton, Miles (2002), *O caminho se faz caminhando, conversas sobre educação e mudança social*. Petrópolis: Editora Vozes.

GUIMARÃES, Paulo (1994), *Indústria e conflito no meio rural: os mineiros alentejanos dos finais da Monarquia ao Estado Novo*. (dissertação de mestrado).

HOOPER, Alan; Potter, John (2003), *Liderança inteligente – criar paixão pela mudança*. Lisboa: Actual Editora.

PERROUX, François (1981), *Ensaio sobre a Filosofia do Novo Desenvolvimento*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

PORTELA, José (2001), “Artesãos, Microempresas e Desenvolvimento: A Centralidade do Local e a Periferia do Centro”, in *Livro de Actas*, Auditório Municipal da Povoação, 22 a 24 de Março de 2000, Centro Regional de Apoio ao Artesanato, Ponta Delgada, São Miguel, Açores, 79-84.

SANTOS, Boaventura de Sousa (org.) (2003), *Conhecimento Prudente para uma Vida Decente, Um discurso sobre as ciências revisitado*. Porto: Afrontamento.

VEIGA, José Francisco (2005), *Território e Desenvolvimento Local*. Oeiras: Celta.



@ Jaime Salvadinho