

SharingSpace Workshop

“Migration and Urban Space in Emerging Countries II”

24th June 2013

IGOT-University of Lisbon; IGOT Building; Room 1, Lisbon

SharingSpace Project is financed by the European Union Marie Curie International Research Staff Exchange Scheme (FP7-PEOPLE-2012-IRSES)

Gestão da diversidade e construção da cidade intercultural

Jorge Malheiros

IGOT – Universidade de Lisboa

Objectivos – o que se pretende demonstrar

O planeamento urbano contemporâneo, incluindo a componente do ordenamento do território, tem de incorporar as dimensões da interculturalidade e da integração de proximidade.

Estrutura

- 0. Dinâmicas de transformação nas cidades contemporâneas – justificações para a cidade intercultural e a integração (de proximidade)
- 1. Da cidade multicultural à cidade intercultural: mudar o paradigma de intervenção
- 2. Integração e integração de proximidade – a importância das escalas local e urbana
- 3. Integração de proximidade e interculturalidade I: uma dimensão das estratégias de planeamento?
- 4. Integração de proximidade e interculturalidade II: o caso da Cova da Moura



0. Dinâmicas de transformação nas cidades contemporâneas – justificações para a cidade intercultural e a integração (de proximidade)

a) Intensificação e Diversificação dos fluxos migratórios – “The age of migration” (Castles & Miller)

Sociedades e cidades do século XXI são marcadas pela (hiper) diversidade étnica e cultural >>> modificações económicas, sociais, demográficas e políticas (cidadania, identidade).

Criação de novas paisagens urbanas - “ethnoscapes” de Appadurai, 1990).

MUNDO

Table 1 - Evolution of migrant's stock (World, Europe, EU) - 1990-2005

	1990		1995		2000		2005	
	n	%*	n	%*	N	%*	N	%*
World	154945		165080		176736		190634	
Europe	49381	31,9	55287	33,5	58217	32,9	64116	33,6
EU (27)	26395	17,0	31180	18,9	34009	19,2	40026	21,0
EU (15)	22526	14,5	27619	16,7	30819	17,4	37081	19,5
NMS (12)	3869	2,5	3561	2,2	3190	1,8	2945	1,5

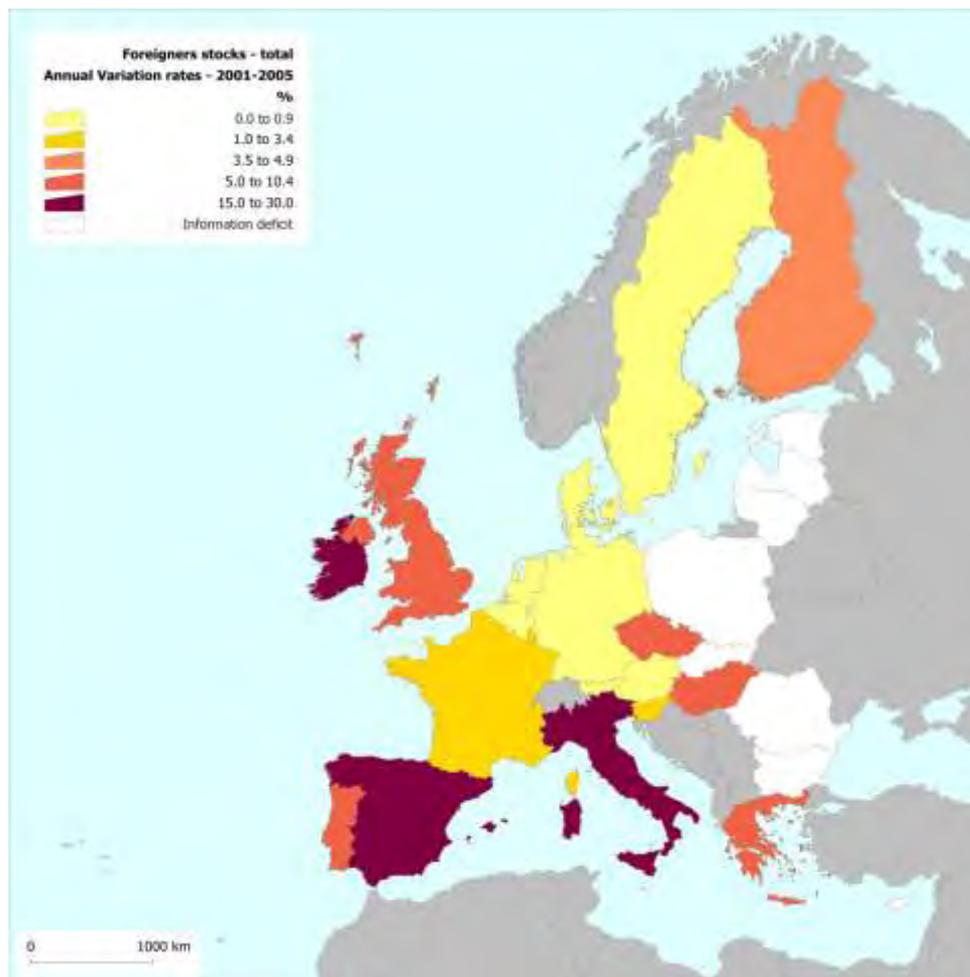
* Percentage of the total of world migrant's stock

Source: United Nations

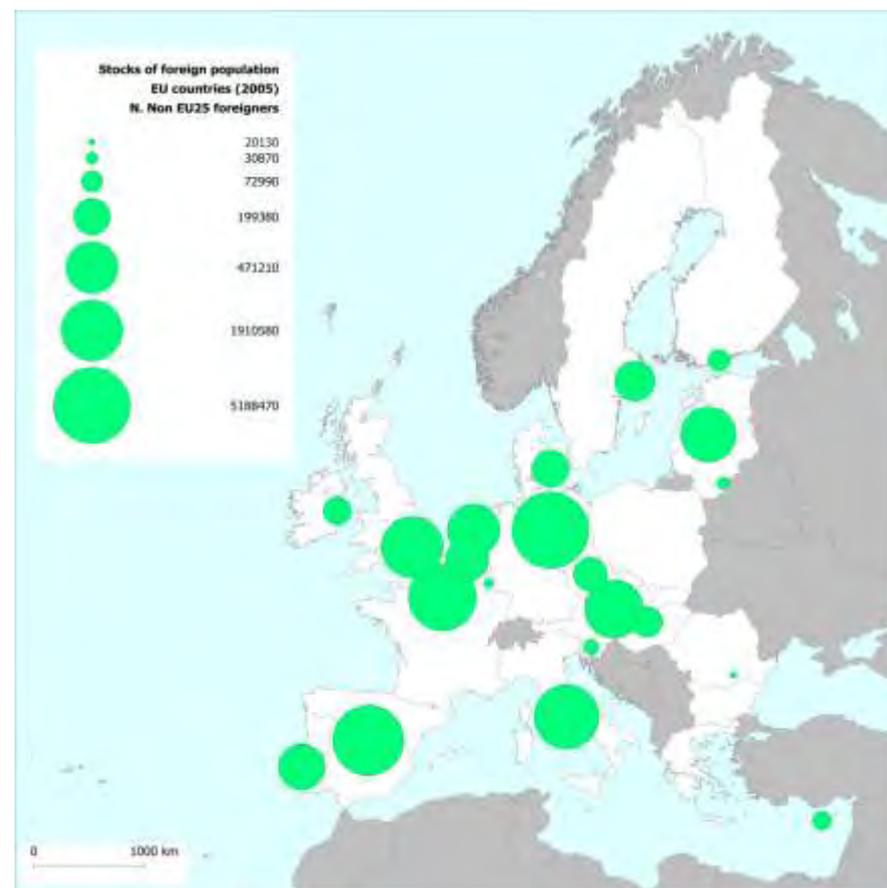
a) Intensificação e Diversificação dos fluxos migratórios

União Europeia

Varição média anual dos stocks de população estrangeira – 2001-2005
– países da UE



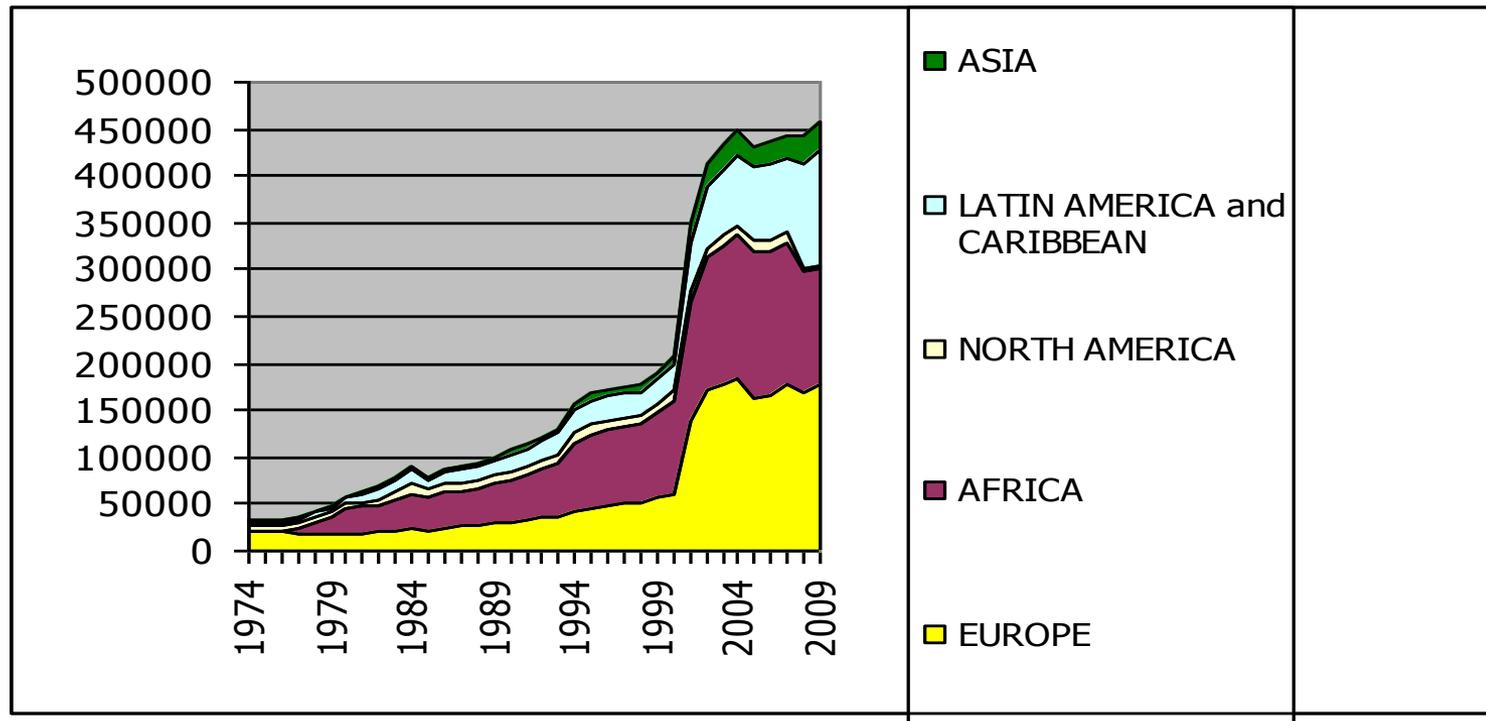
Stocks de população estrangeira (não comunitária) nos países da EU - 2005



a) Intensificação e Diversificação dos fluxos migratórios

Portugal

Evolução da população estrangeira em situação regular em Portugal – vários estatutos – 1974-2009



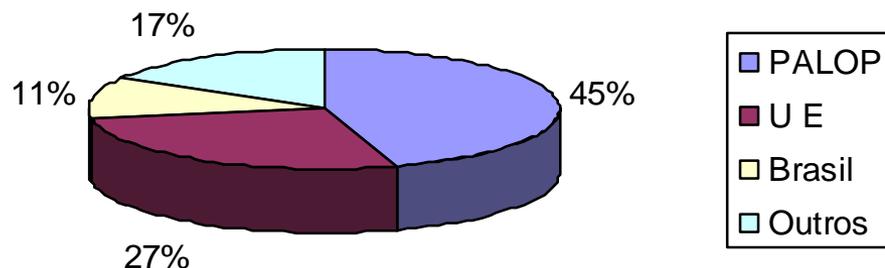
- Menos de 100 000 estrangeiros em 1988; menos de 200 000 em 1998; mais de 400 000 em 2001; actualmente cerca de 450 000;

- Representavam cerca de 1% da população residente em 1991; cerca de 2% em 2000; 4% em 2002; um pouco menos de 4,3% actualmente.

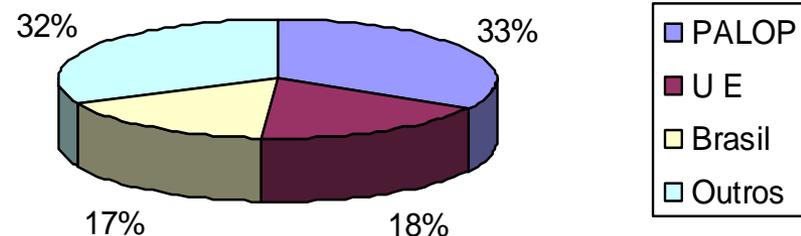
a) Intensificação e Diversificação dos fluxos migratórios

Portugal

Distribuição da população estrangeira por nacionalidades - 2000



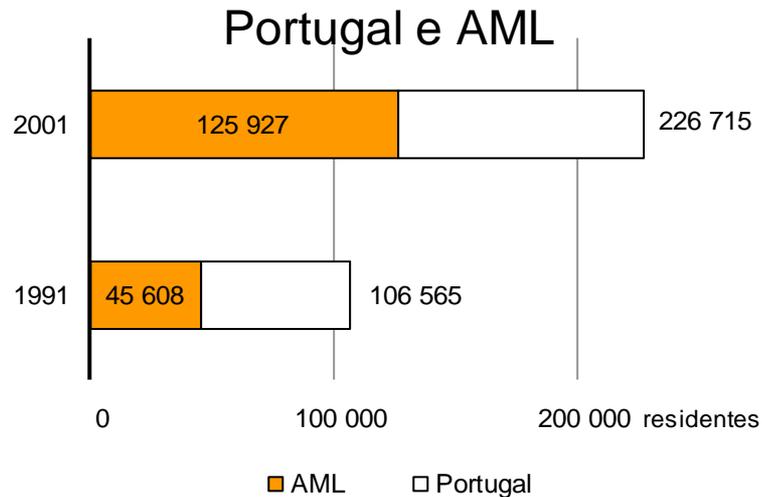
Distribuição da população estrangeira por nacionalidades - 2006



a) Intensificação e Diversificação dos fluxos migratórios

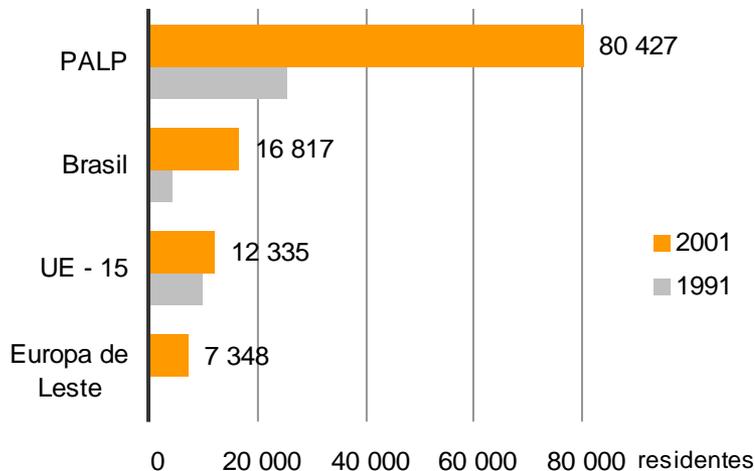
Área Metropolitana de Lisboa

■ População estrangeira residente,



- **Forte concentração :**
55% dos estrangeiros instalados no país em 2001
- **Grande crescimento :** mais que duplica no país; quase triplica na AML
1991 : 1,8% da AML
2001 : 4,7% da AML

Principais grupos na AML

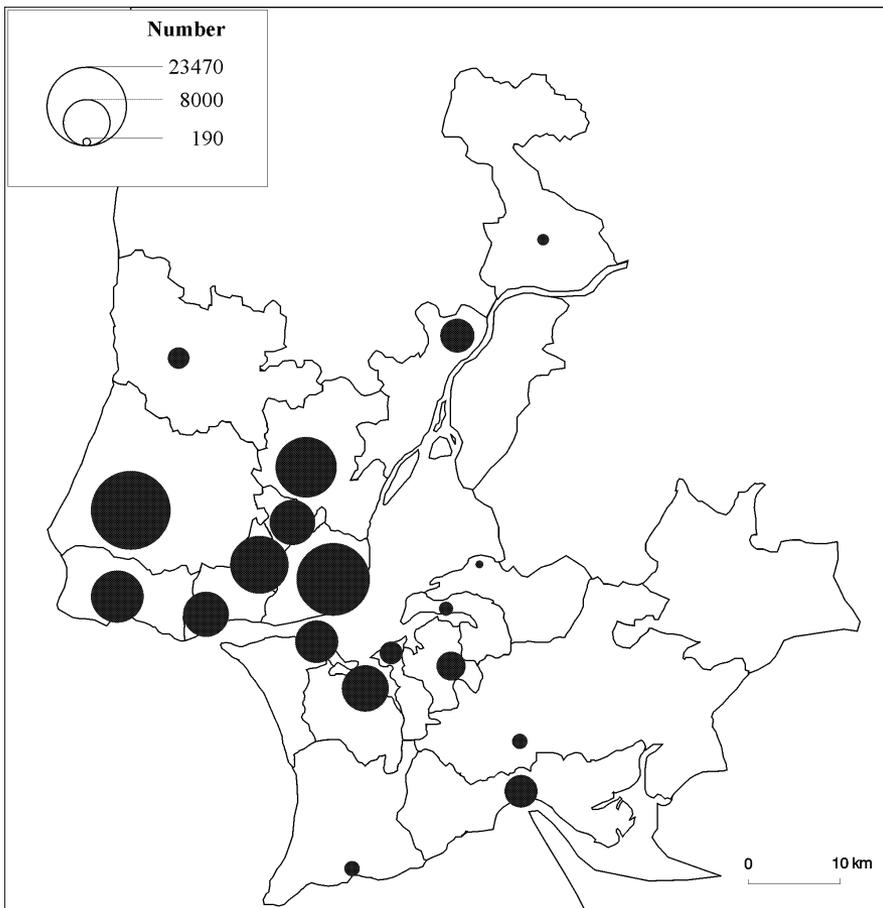


- **PALP :** triplica
Brasil : perto de 4 vezes mais
UE 15 : + 22%
Europa de Leste : 32 vezes mais
- **Outros grupos relevantes:**
China, Índia e Paquistão : quase 4 vezes mais
América do Norte: menos 5%

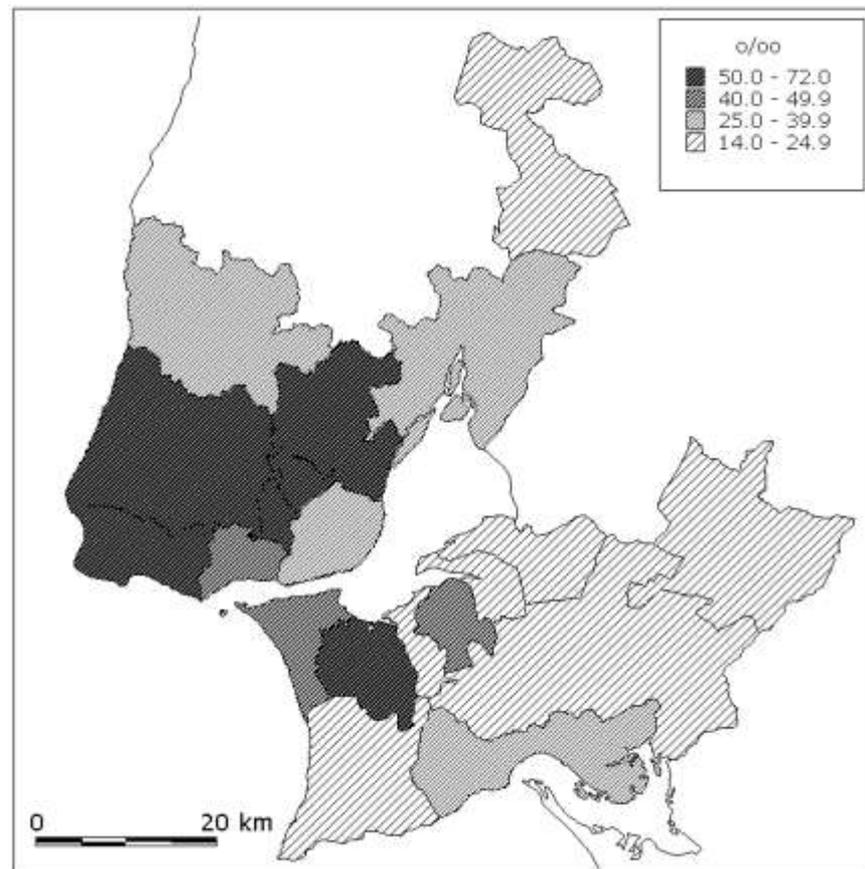
a) Intensificação e Diversificação dos fluxos migratórios

Área Metropolitana de Lisboa

- População estrangeira residente, por concelho, 2001



- População estrangeira por mil habitantes, por concelho, 2001



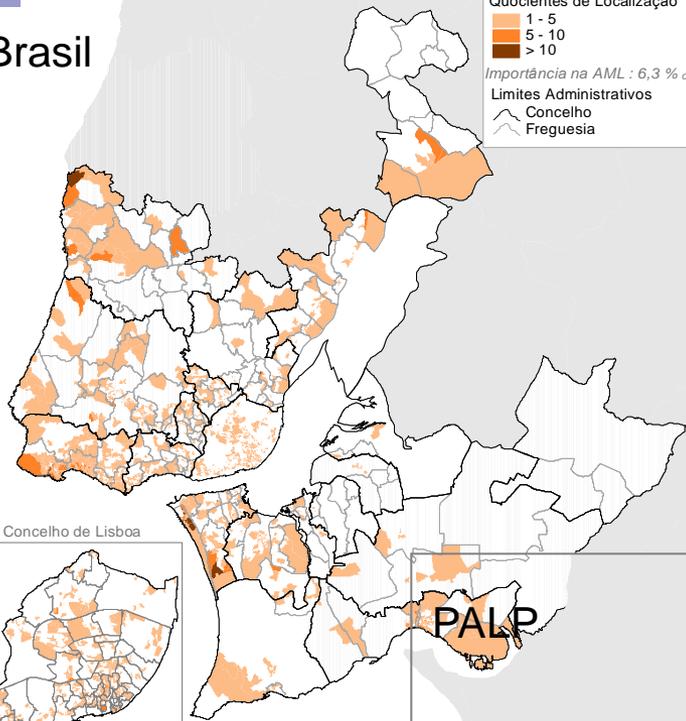
Fonte: Fonseca et al. (2002). Dados: INE (Censos 2001).

Brasil

Quocientes de Localização
1 - 5
5 - 10
> 10

Importância na AML : 6,3 %

Limites Administrativos
Concelho
Freguesia

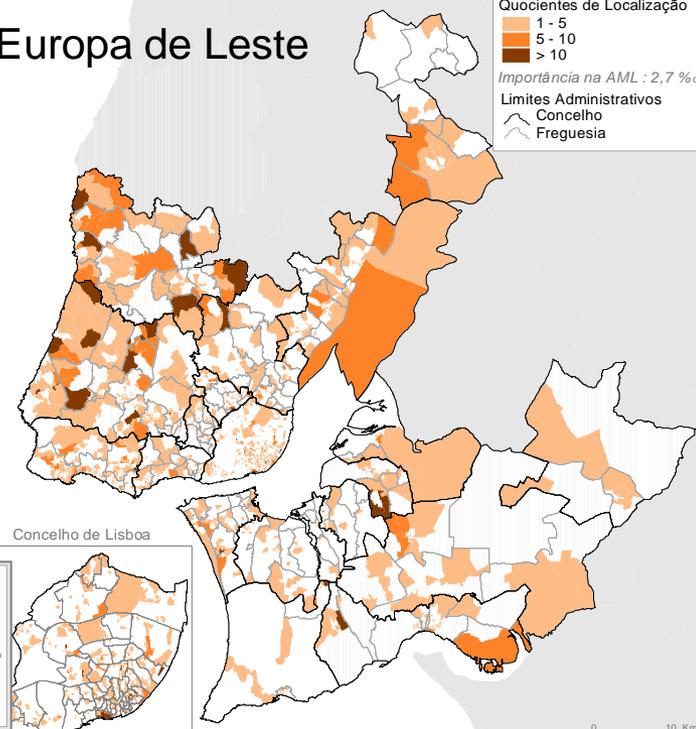


Europa de Leste

Quocientes de Localização
1 - 5
5 - 10
> 10

Importância na AML : 2,7 %

Limites Administrativos
Concelho
Freguesia

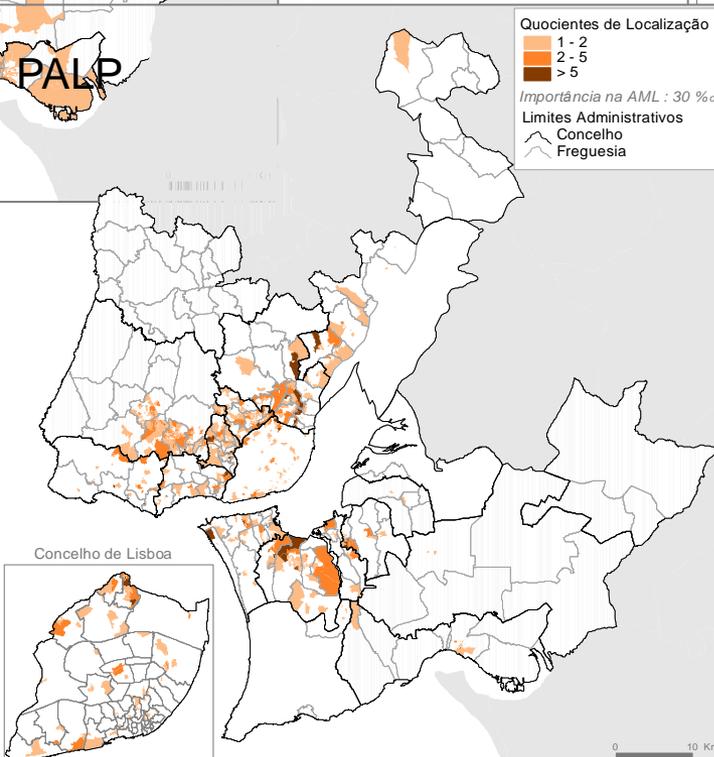


PALP

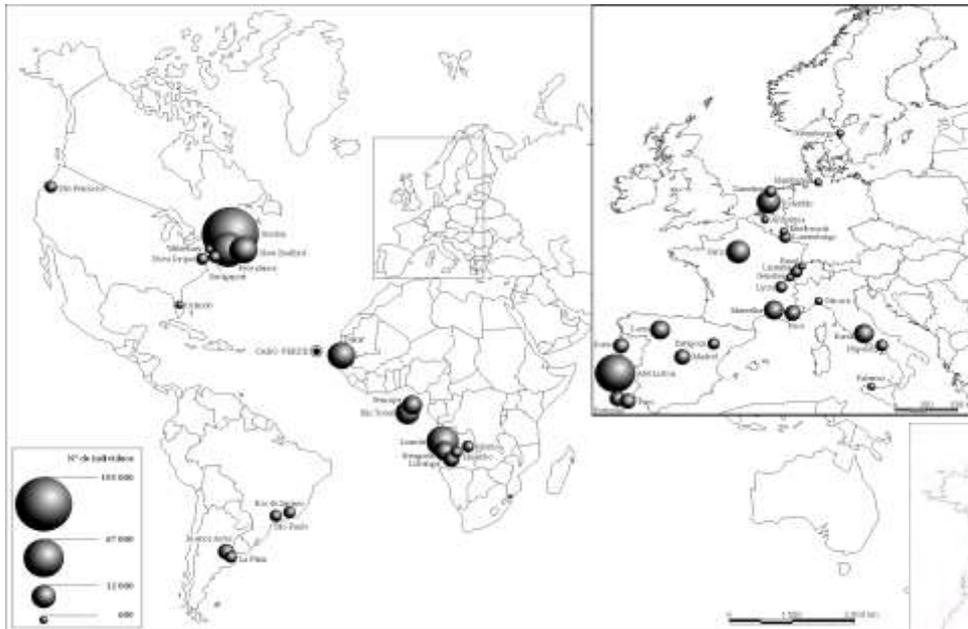
Quocientes de Localização
1 - 2
2 - 5
> 5

Importância na AML : 30 %

Limites Administrativos
Concelho
Freguesia



b) O reforço das interações dos migrantes com vários espaços, designadamente a origem

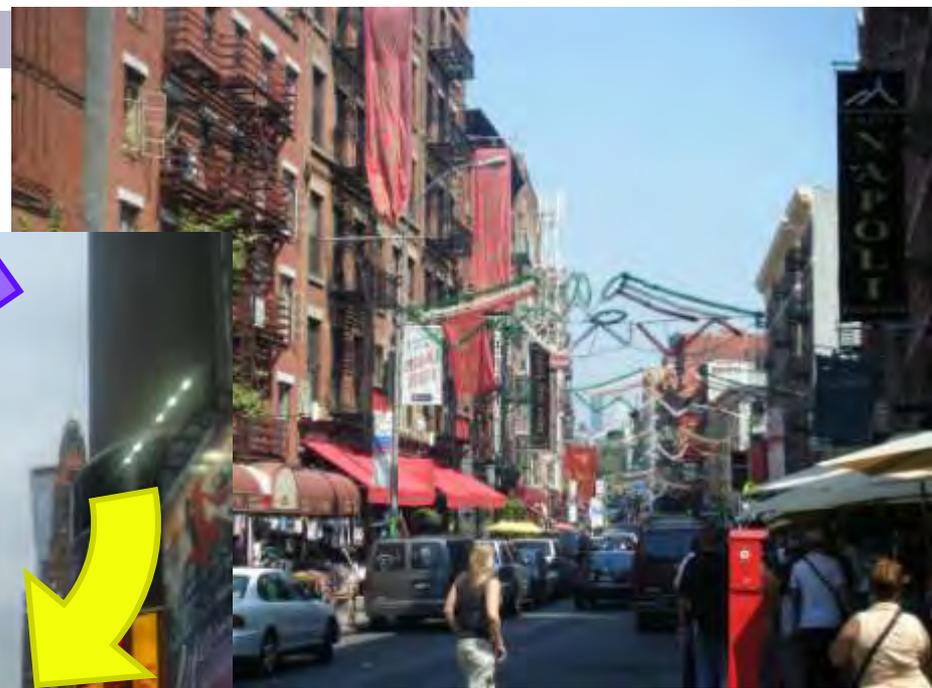
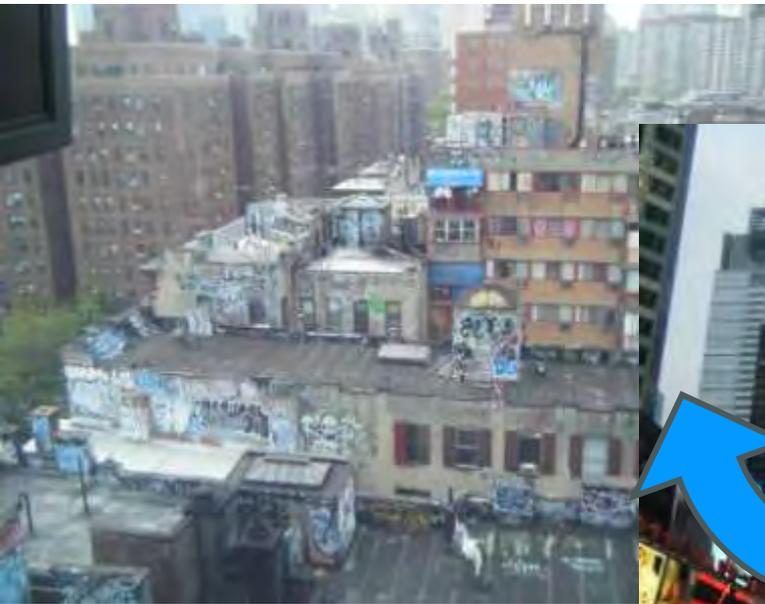


Diáspora Cabo-verdiana

Diáspora Portuguesa



As cidades actuais...





1. Da cidade multicultural à cidade intercultural: mudar o paradigma de intervenção

Do multiculturalismo à **interculturalidade**

O multiculturalismo num sentido pluralista, transfere para um quadro formal (do direito, das práticas sociais aplicadas) as diferenças étnico-culturais existentes entre os diversos grupos presentes numa dada sociedade. Confere centralidade aos denominados “direitos dos grupos étnicos”, garantindo representação política e social formal.

Exemplo clássico: Canadá (política multicultural desde 1971).

A interculturalidade emerge como mecanismo de promoção da comunicação e da interacção positiva entre os vários grupos culturalmente distintos (não apenas étnicos, mas também geracionais ou linguísticos) que compõem a sociedade.

Multiculturalismo vs. Interculturalidade

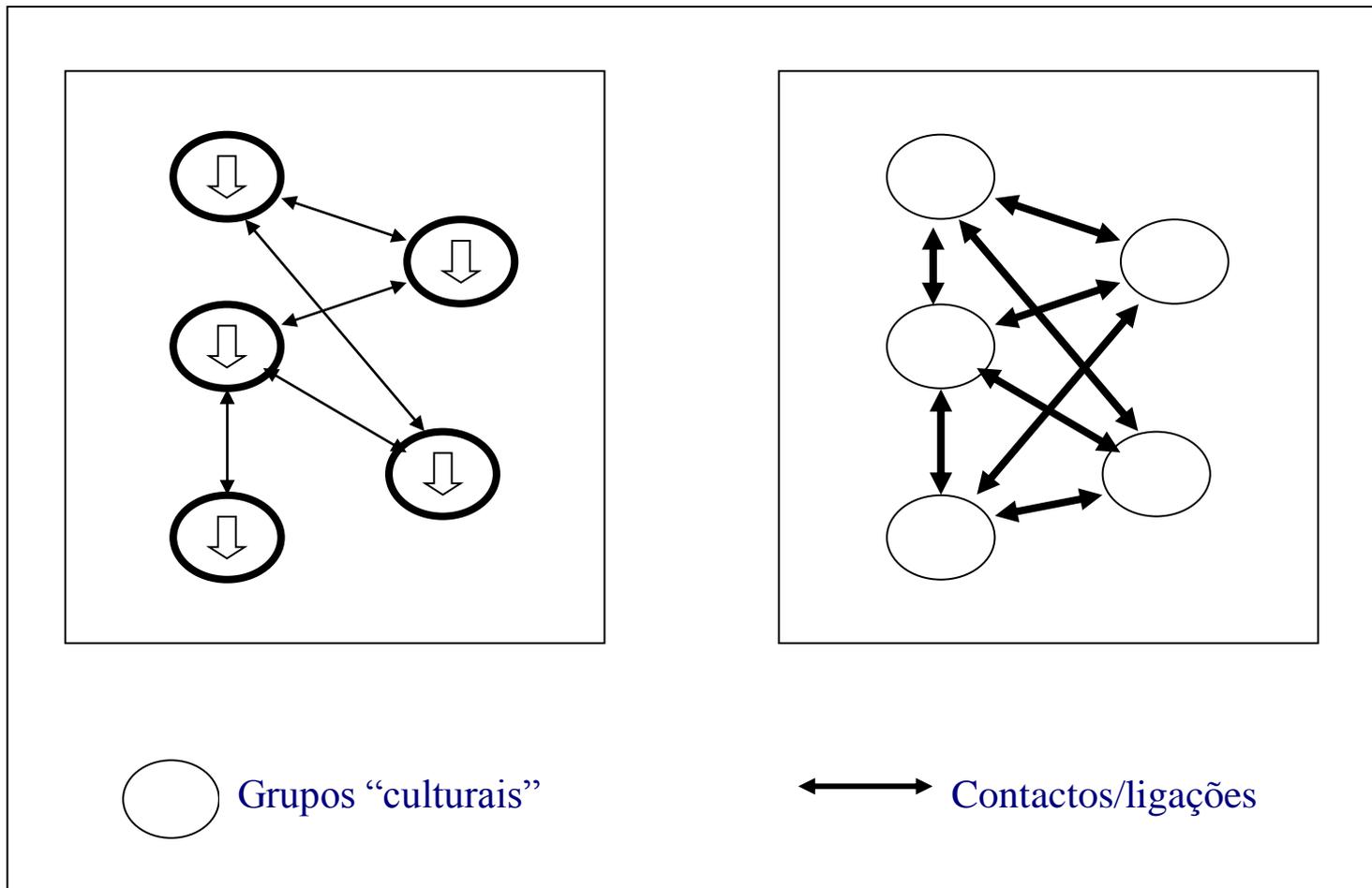
■ Contextos Multiculturais (sentido pluralista)

- cultura: conceito estático e isolado
- representação da minha própria cultura
- coexistência de diferenças
- reconhecimento da diferença
- Poucas propostas para lidar com a diversidade
- Realidade existentes

■ Contextos interculturais

- cultura: conceito dinâmico e relacionado
- para além e fora da minha própria cultura
- interação de diferenças (promoção)
- compreensão pela diferença
- esforços constantes para lidar com a diversidade
- processo em construção

Multiculturalismo e Interculturalidade – uma perspectiva simplificada



Modelos de gestão de sociedades de acolhimento

	Manutenção da cultura de origem	Adopção de elementos de identidade cultural maioritária
Assimilacionismo	NÃO	SIM
Multiculturalidade	SIM	NÃO
Exclusão	NÃO	NÃO
Interculturalidade	SIM	SIM


INTERACÇÃO



2. Integração e integração de proximidade

2. Integração e integração de proximidade

Políticas Públicas



MINORIAS ÉTNICAS - IMIGRANTES
INTEGRAÇÃO

O QUE É A INTEGRAÇÃO (dos imigrantes)?

- a) Um processo para aceder à cidadania plena (formal e substantiva) – acesso efectivo aos direitos sociais, políticos e económicos;
- b) É um processo dinâmico e complexo – envolve mudanças nos imigrantes... mas também nos autóctones e nas próprias sociedades de origem e destino

2. Integração e integração de proximidade

Políticas Públicas

MINORIAS ÉTNICAS - IMIGRANTES

INTEGRAÇÃO

2. PORQUÊ A PROMOÇÃO DA INTEGRAÇÃO? SERÃO NECESSÁRIAS POLÍTICAS NESTE DOMÍNIO?

NECESSIDADES

Contribuir para a ultrapassagem de défices sociais específicos

Promover o diálogo intercultural – a interacção positiva entre indivíduos e grupos

**OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS
PRINCÍPIOS**

ATENUAR AS FRACTURAS SOCIAIS / CRIAR UMA SOCIEDADE SOCIALMENTE COESA

2. Integração e integração de proximidade

Políticas Públicas

MINORIAS ÉTNICAS - IMIGRANTES

INTEGRAÇÃO

3. PORQUÊ A INTEGRAÇÃO AO NÍVEL LOCAL? A INTEGRAÇÃO DE PROXIMIDADE?

“As políticas de imigração são decididas ao nível macro (país); os desafios da integração ganham-se ou perdem-se ao nível local.”

- **Os défices sociais específicos manifestam-se nos lugares** – no acesso aos serviços (escolas, centros de saúde, etc..), nos postos de trabalho, na geração de “bairros” degradados...
- **As tensões e os conflitos que misturam dimensões sociais, étnicas e geracionais ocorrem nos lugares** – é aqui que se geram os medos recíprocos, os actos de vandalismo, a insegurança, as manifestações de racismo...
- **Os imigrantes são um potencial para os lugares onde se instalam e residem** (“um contributo económico, social e cultural” – PII)

2. Integração e integração de proximidade

Políticas Públicas

MINORIAS ÉTNICAS - IMIGRANTES

INTEGRAÇÃO

3. PORQUÊ A INTEGRAÇÃO AO NÍVEL LOCAL? A INTEGRAÇÃO DE PROXIMIDADE?

EVITAR (reduzir os CUSTOS)

- A Exclusão de alguns grupos de residentes;
- A Desvalorização de alguns territórios, mais tensos e progressivamente estigmatizados e transformados em *no go areas*;
- A degradação da imagem do município ou de algumas das suas áreas com consequências ao nível da menor atracção de investimento e da relutância da instalação da classe média e média-alta (muito sensíveis às imagens transmitidas pelos media).

POTENCIAR (incrementar as mais-valias)

- Dos rendimentos gerados pelo trabalho e pelo empresarialismo imigrantes (fixando-os nos locais, incrementando os seus níveis de consumo, adquirindo habitação...);
- Da inovação cultural trazida pelos imigrantes;
- Dos processos de internacionalização secundária associados à cooperação descentralizada mediada pelos imigrantes e ao potencial estabelecimento de pontes para os negócios das empresas locais.

IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS LOCAIS DE INTEGRAÇÃO



3. Integração de proximidade e interculturalidade I:
uma dimensão das estratégias de planeamento?

3. Integração de proximidade e interculturalidade I: uma dimensão das estratégias de planeamento?

Criar condições para a cidade intercultural

a) Reconhecimento do direito à diferença

Promoção e valorização da diversidade cultural;

Promoção da interacção positiva entre vários grupos étnico-culturais – diálogo intercultural;

b) Reconhecimento do direito à cidade

Cidade como **elemento de usufruto colectivo**, espaço público como espaço de todos, promoção da participação colectiva na “construção da cidade”

Sandercock, 2004

c) Reconhecimento da existência de injustiças sociais e espaciais geradas pelo modelo económico e pelas estratégias urbanísticas

Desigual acesso ao solo urbano; segregação sócio-espacial; exclusão e degradação de pessoas e espaços; fragmentação, desigualdades no acesso ao mercado residencial

3. Integração de proximidade e interculturalidade I: uma dimensão das estratégias de planeamento?

Princípios da cidade intercultural

- a) Democracia e governância;
- b) Desenvolvimento de um sentimento de pertença a uma comunidade (caracterizada pela diversidade, interação e partilha de valores fundamentais), simultaneamente territorial (um lugar) e política – coesão
- c) Solidariedade e Inovação Social

3. Integração de proximidade e interculturalidade I: uma dimensão das estratégias de planeamento?

Hierarquia das áreas de intervenção privilegiadas pelos municípios da AML no âmbito das políticas locais direccionadas para os imigrantes

	Pontos
<u>Habitação</u>	50
Social (não especificado)	47
Educação	45
Cultural	40
Cidadania	40
Apoio a associações de imigrantes	38
Mercado de trabalho/formação Profissional	33
Cooperação descentralizada	33

Fonte: Fonseca, Esteves e Caldeira, 2002.

3. Integração de proximidade e interculturalidade I: uma dimensão das estratégias de planeamento?

Duas componentes das políticas de cidade (ordenamento do território urbano)

- Segregação sócio-étnica, realojamento e acesso à habitação;
- Espaço público (natureza intercultural);

3. Integração de proximidade e interculturalidade II: uma dimensão das estratégias de planeamento?

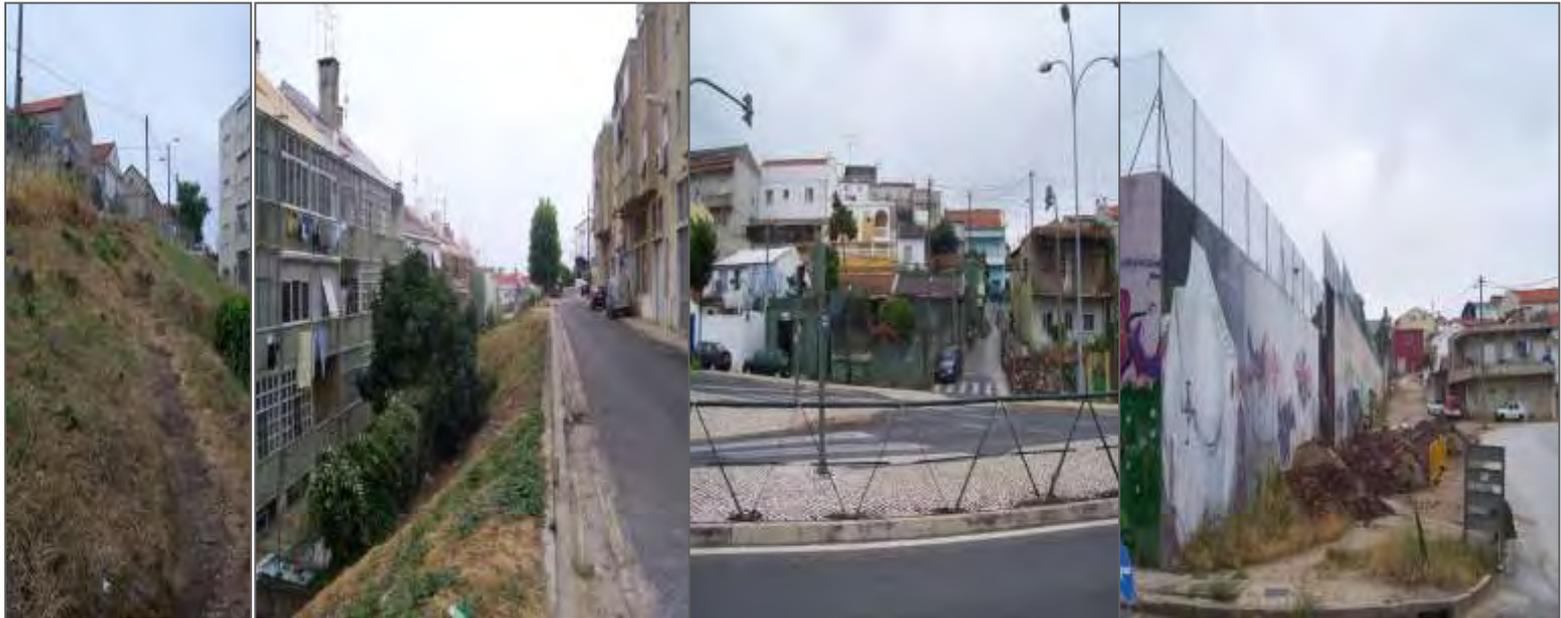
Oito princípios para contrariar a evolução desfavorável das “2 componentes”

- Evitar o realojamento “extensivo”, isolado e segregado (“integração da habitação de promoção pública no tecido urbano”);
- Promover estratégias de regeneração flexíveis e participadas em bairros sociais degradados e em áreas de auto-construção com sobre-representação de imigrantes (*hardware+software*);
- Criar oportunidades para o “social mix” e o “mix étnico”, sem as tornar compulsivas (a concentração espacial dos grupos étnicos também tem vantagens – reforço de identidades, entreajuda...);
- Contrariar o desenvolvimento de “guetos dos pobres” e impedir o aparecimento de guetos étnicos;
- Reforçar as estratégias de interacção e mediação (mediadores no domínio da gestão da habitação/bairros; policiamento de proximidade; planeamento participativo e inclusivo – valorizar e promover os actores colectivos pré-existentes; intensificar as iniciativas de inter-conhecimento);
- Flexibilizar respostas e aproveitar (e apoiar) soluções espontâneas e informais (construído e espaço público);
- Qualificar o espaço público, conferindo-lhe condições de ponto de encontro.



4. Integração de proximidade e interculturalidade II: o exemplo da Cova da Moura

Processo Participado de Construção do Plano de Acção da Cova da Moura (Iniciativa Bairros Críticos – IHRU - 2007)



Invisibilidade espacial e social

- Problemas físicos e sociais
- Potencialidades sociais e culturais e territoriais

Cova da Moura



Urbanização informal e espontânea: Génese do processo actual 1976-1977;

Freguesias Buraca e Damaia 5500 residentes

Aspectos negativos – desqualificação urbanística, insegurança e estigmatização fortemente promovida pela acção dos media

Aspectos positivos – Dinamismo económico local; capacidade técnica, dinamismo e imbricação local do tecido associativo; ofertas culturais específicas e genuínas; níveis de solidariedade interna dos residentes...

COVA DA MOURA



Final dos anos 90

2009

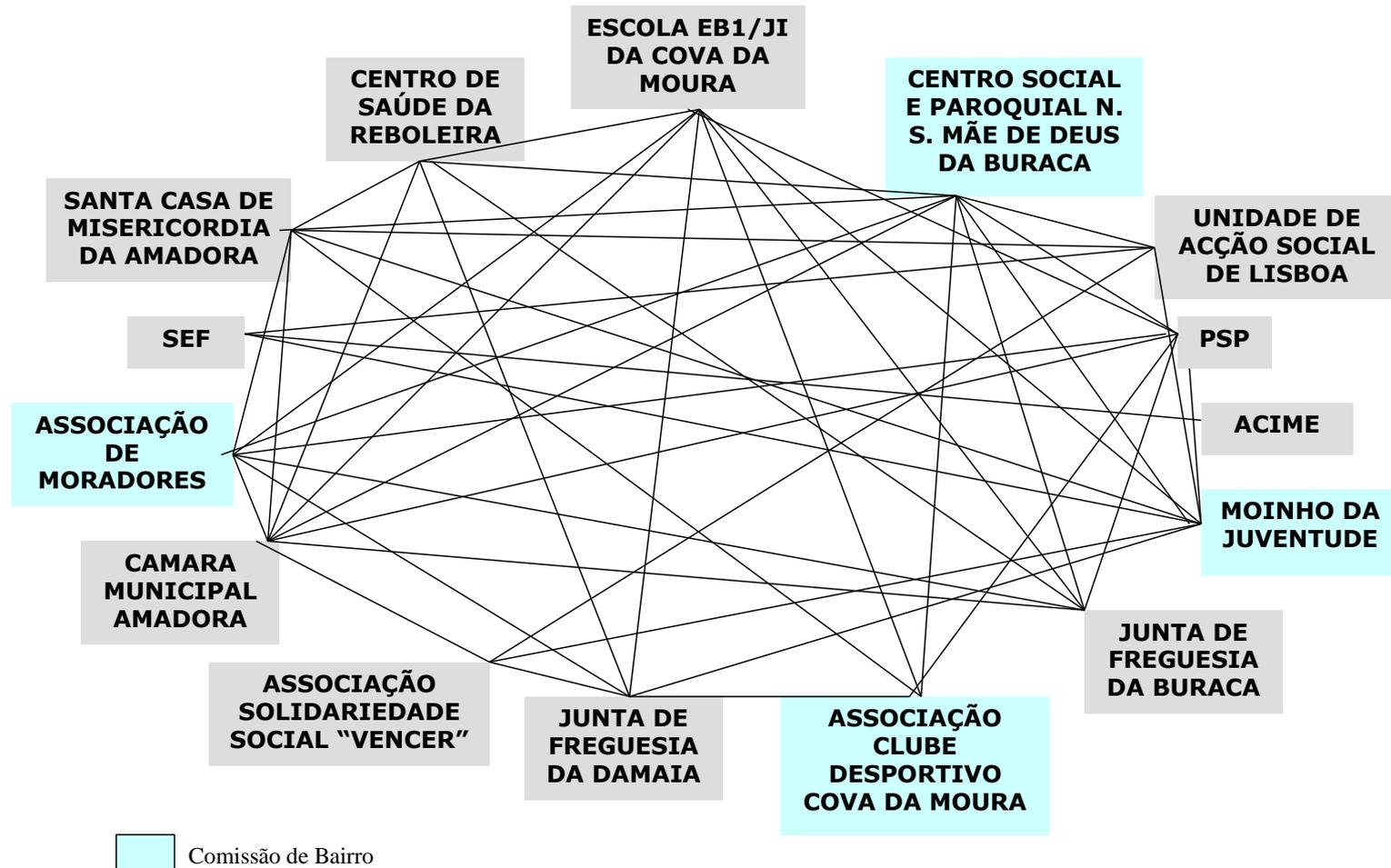


Hortas urbanas na vizinhança da Cova da Moura



TECIDO INSTITUCIONAL (estrutura prévia)

Estrutura de actores Interna



Rede Associativa da Cova da Moura

Perspectivas e acções pré-existentes de base local para dinamizar e mudar o Bairro

SABURA: percursos guiados ao ALTO DA COVA DA MOURA pela Associação Cultural Moinho da Juventude



"Sabura" é uma expressão crioula que significa "saborear o que é bom".

É a isso mesmo a que nos propomos: abrir as portas do bairro para dar a conhecer a sua riqueza e diversidade cultural, ajudando assim a combater o estigma muitas vezes a ele associado e a criar oportunidades para os negócios locais.

Recebemos desde 2004 cerca de 2000 visitantes anuais: nacionais e estrangeiros, particulares e institucionais.

- Conhecer a história da comunidade, e ver as fotografias a preto-e-branco da família Moura que deu o nome ao bairro
- Provar um prato típico e beber grogue num dos restaurantes do "Roteiro das Ilhas de Cabo Verde"
- Aprender batuque com as Finka Pé, produzir hip-hop com MCs do bairro, ou descobrir a vida associativa
- Fazer mil tranças com uma cabeleireira que é uma verdadeira artista, ou conhecer o artesanato e os brinquedos de lata

Estas são apenas algumas das coisas que pode experimentar em roteiros temáticos para crianças e adultos!



ASSOCIAÇÃO CULTURAL MOINHO DA JUVENTUDE

www.moinhodajuventude.pt

<http://moinhodajuventude.blogspot.com>

Travessa do Outeiro, 1, Alto da Cova da Moura
Buraca, 2610-202 Amadora



FAÇA A SUA MARCAÇÃO PRÉVIA: sabura.visitas@gmail.com ou 21 497 10 70

Pontos de encontro: estação da CP de St^o Cruz-Damaia ou bombas Repsol da Buraca (5 minutos a pé da Associação)

A INICIATIVA BAIROS CRÍTICOS

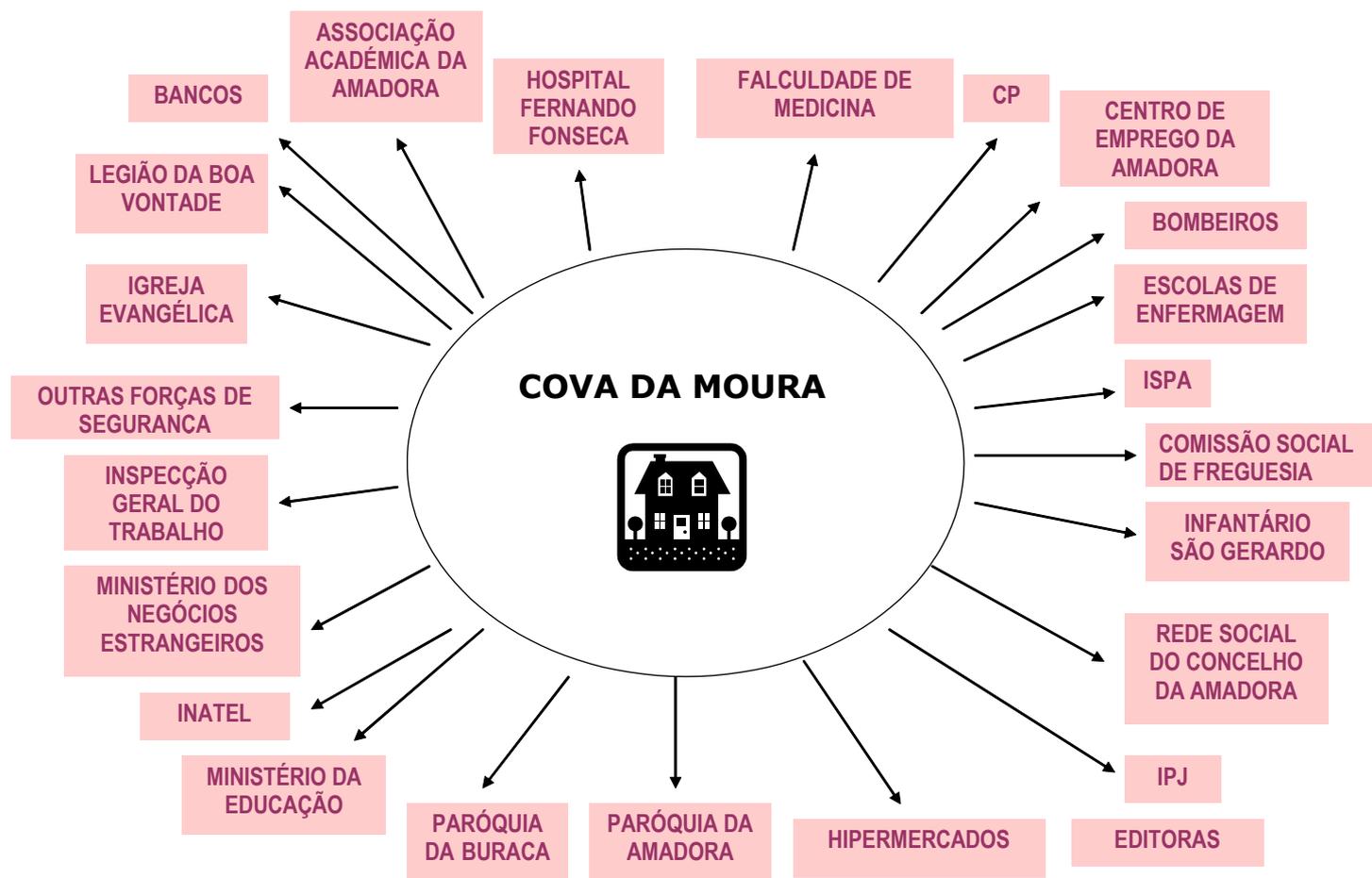
Área experimental – conjuntamente com o Bairro do Lagarteiro no Porto e o Vale da Amoreira na Moita – na Iniciativa Operações de Qualificação e Inserção Urbana de Bairros Críticos (Resolução do Conselho de Ministros n.º 143/2005, de 2 de Agosto), tutelada pela Secretaria de Estado do Ordenamento do Território e Cidades (SEOTC) e coordenada directamente pelo Instituto Nacional da Habitação (INH).

Iniciativa - Trabalho participado experimental e complexo (4-5meses), conduziu a:

- **Diagnóstico**
- **Plano de Acção (Iniciativas, Actores, Temporalização e Parceiros)**
- **Modelo de Gestão da Intervenção**

Todos os instrumentos foram criados de forma interactiva no âmbito do grupo de parceiros locais (ministérios, CMA, Juntas de Freguesia e Associações Locais). Negociação complexa...

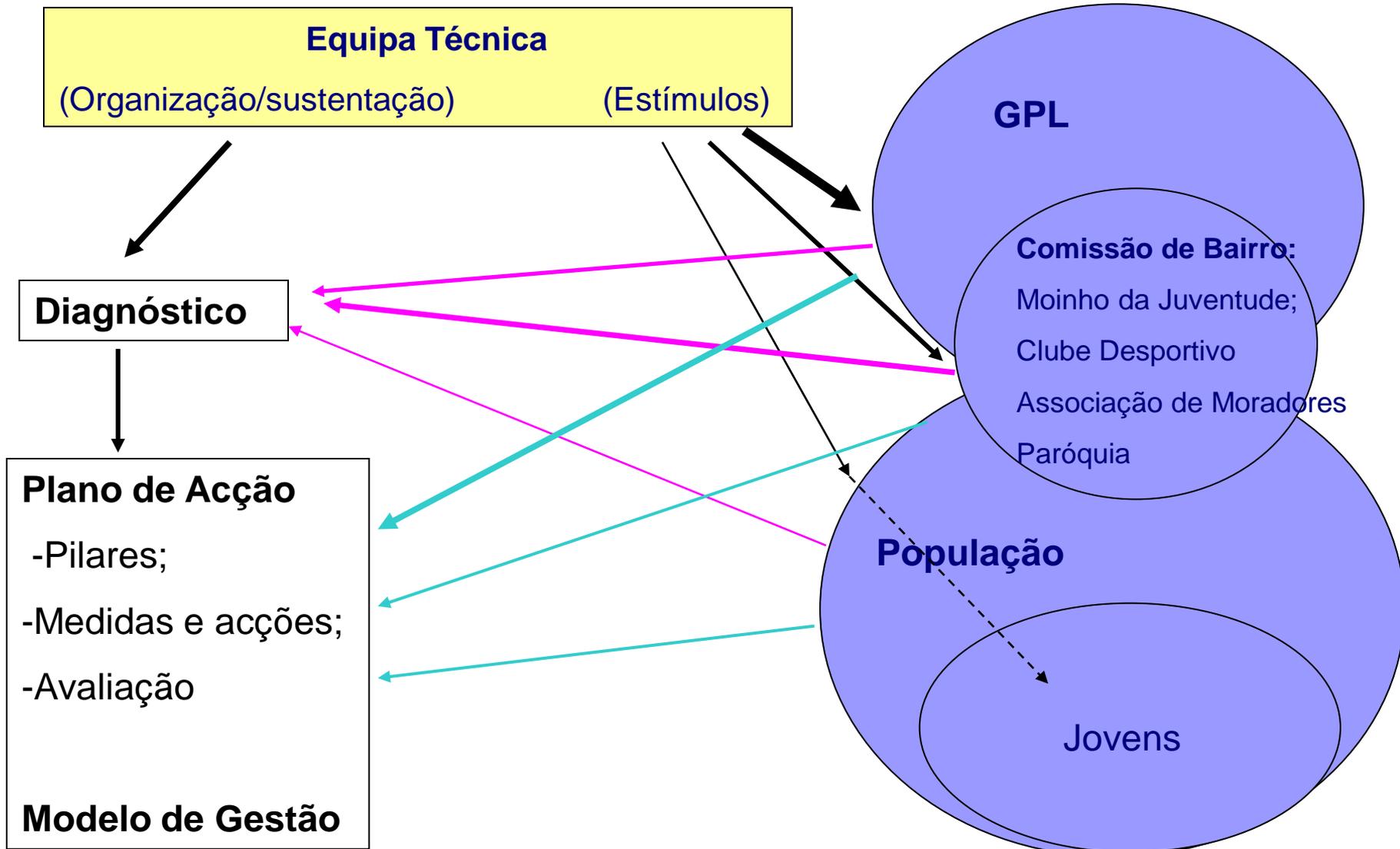
Estrutura de actores Externa – articulação com estrutura interna

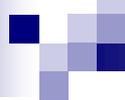


Instituições ligadas indirectamente à Cova da Moura

METODOLOGIA PARTICIPATIVA: Actores e Estratégia

Grupos de actores principais
(Participação, problematização,
construção de soluções, implicação)





INICIATIVA OPERAÇÕES DE QUALIFICAÇÃO E INSERÇÃO
URBANA DE BAIROS CRÍTICOS
COVA DA MOURA

Metodologia – processo participativo alargado

Fase 1 – Diagnóstico colectivo

Desenvolvimento de uma visão conjunta para a Cova da Moura, e estabelecimento dos vectores estratégicos mais relevantes e prioritários;

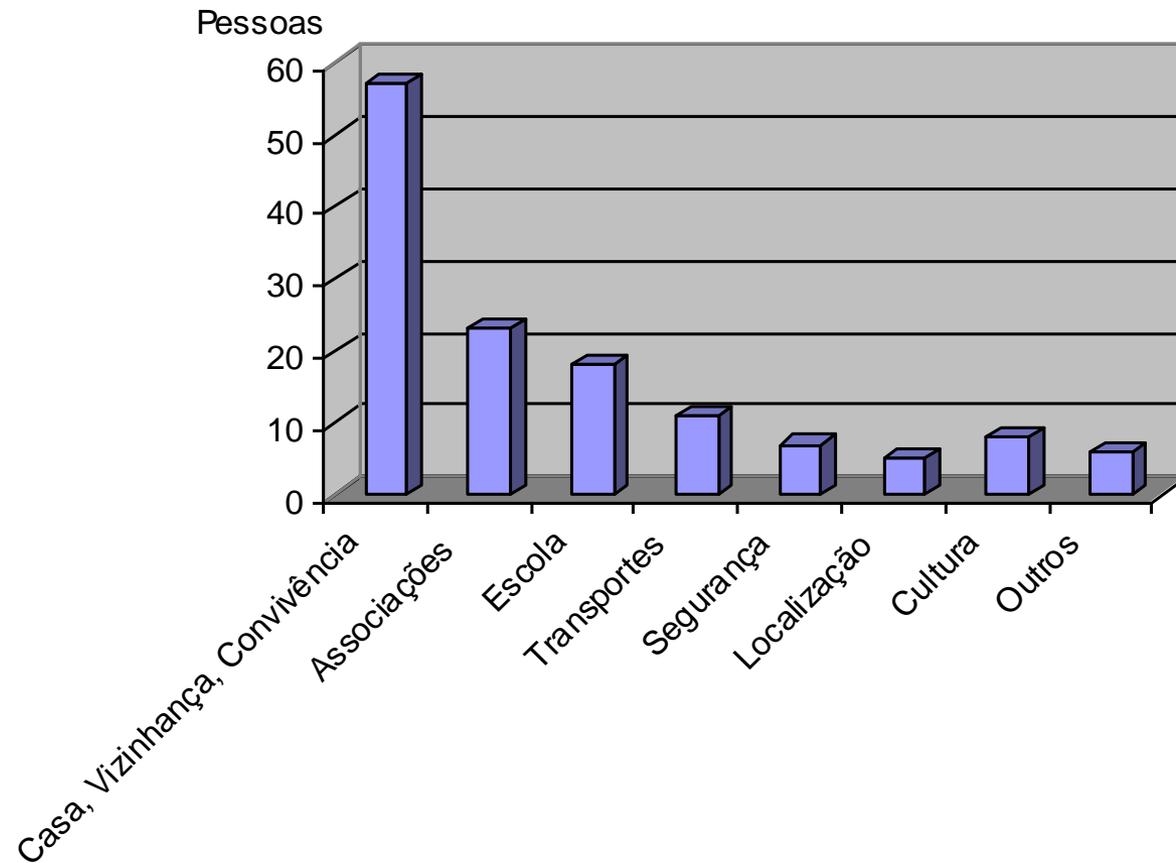
Workshop 25 de Abril - Diagnóstico colectivo

Identificação de Potencialidades/Problemas



Pontencialidades

Potencialidades (+)



INICIATIVA OPERAÇÕES DE QUALIFICAÇÃO E INSERÇÃO
URBANA DE BAIROS CRÍTICOS
COVA DA MOURA

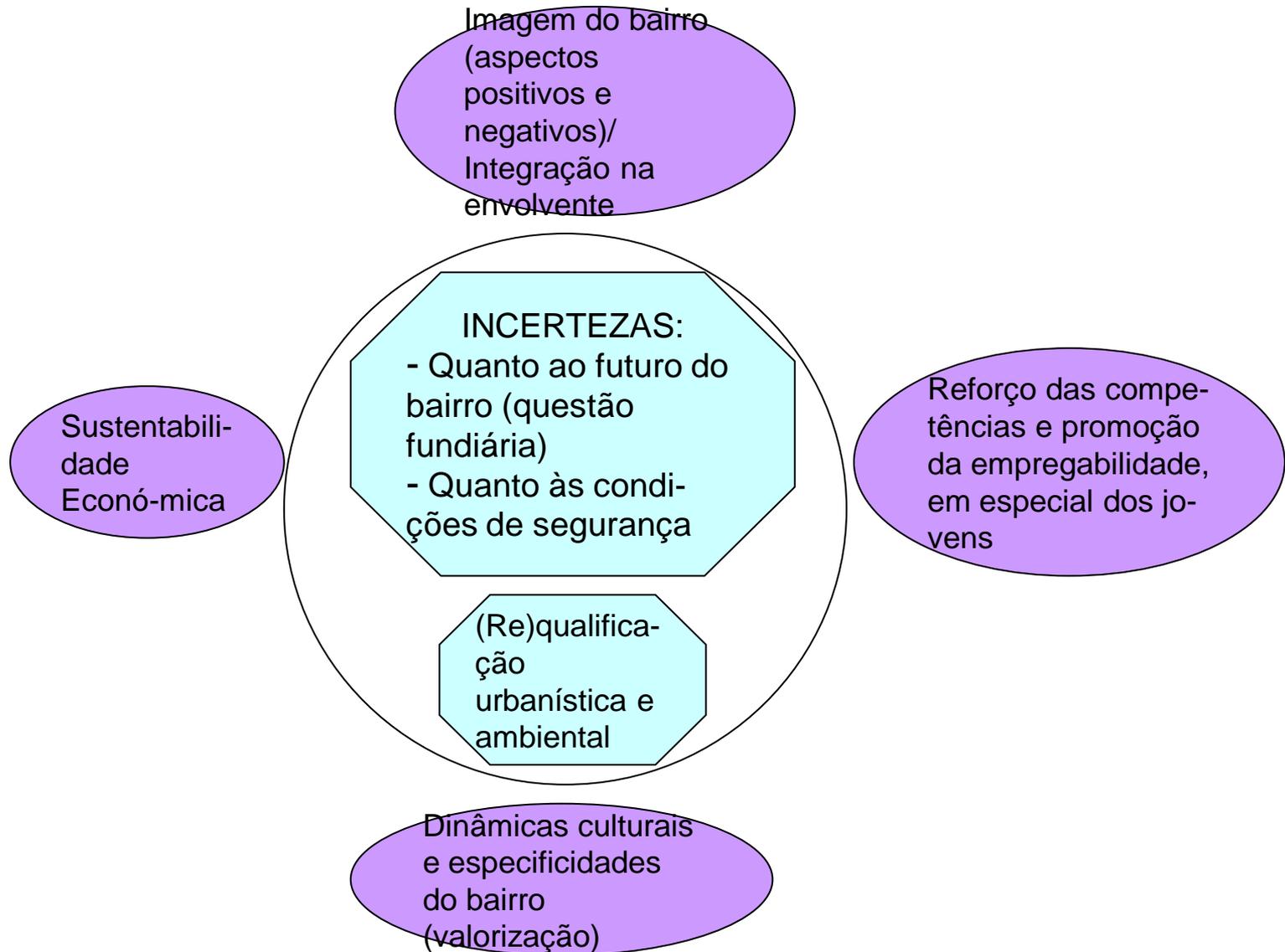
**Metodologia – processo participativo
alargado**

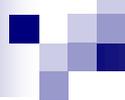
**Fase 2 – Validação do diagnóstico e
construção de uma “Visão” colectiva
para o Bairro**

Desenvolvimento de uma visão conjunta para a Cova da Moura, e estabelecimento dos vectores estratégicos mais relevantes e prioritários;

PROBLEMÁTICAS E TRAJECTÓRIAS – BAIRRO DO ALTO DA COVA DA

MOURA – uma síntese a partir do diagnóstico participado e validado





**INICIATIVA OPERAÇÕES DE QUALIFICAÇÃO E INSERÇÃO
URBANA DE BAIROS CRÍTICOS
COVA DA MOURA**

**Metodologia – processo participativo
alargado**

**Fase 3 – Construção de um Plano de
Acção – compromisso e negociação**

Plano de Acção – 7 Eixos estruturantes iniciais

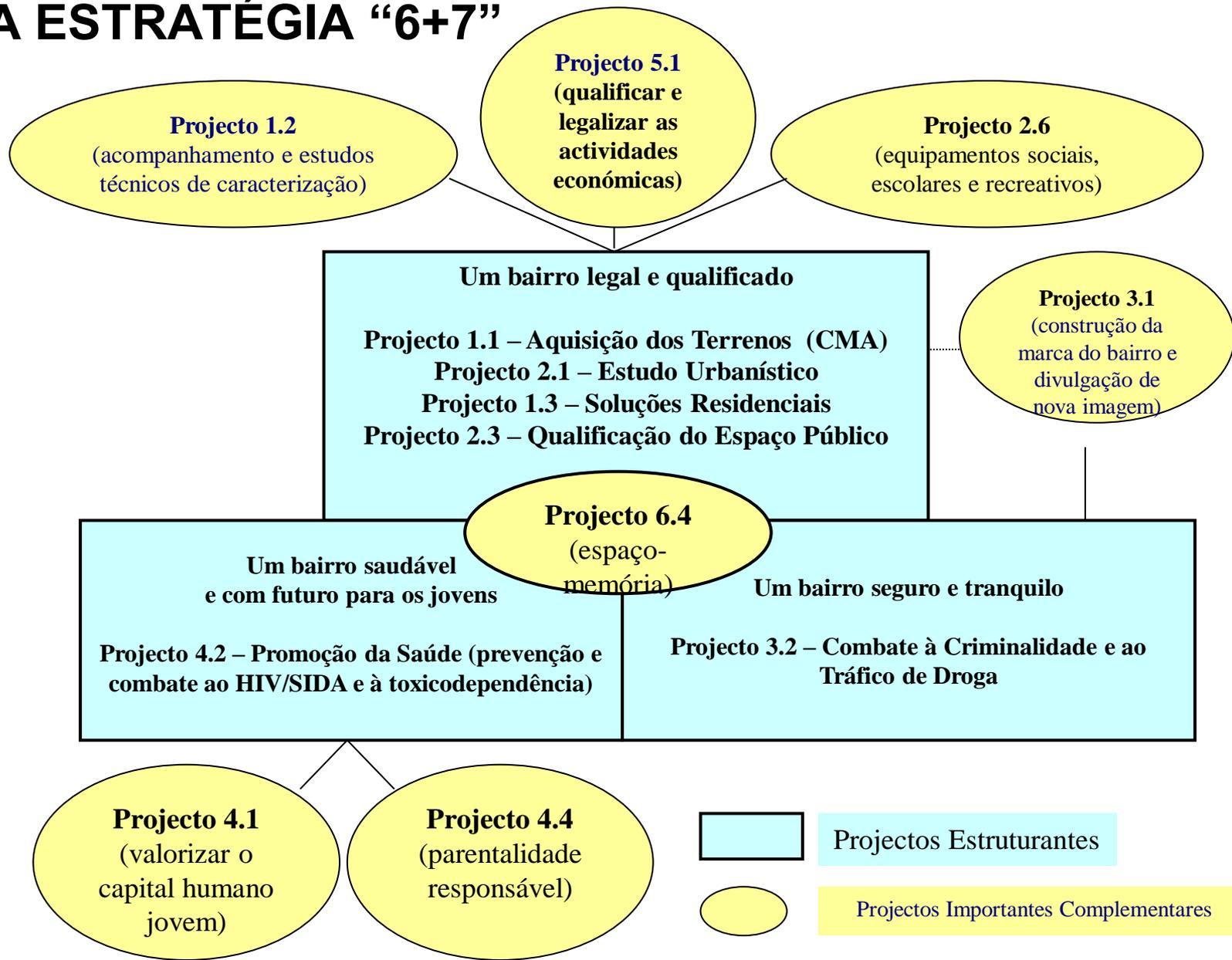
- 1. COVA DA MOURA, um bairro legal,
■ *Regularizar a Situação Fundiária*
- **2. COVA DA MOURA, um bairro requalificado e aberto ao exterior**
■ **Requalificar o Bairro e assegurar as Mobilidades**
- 3. COVA DA MOURA, um bairro com nova imagem, seguro e tranquilo
■ *Reconstruir a Imagem do Bairro e garantir Condições de Segurança (prevenção e acção)*
- 4. COVA DA MOURA, um bairro com futuro para os jovens
■ *Reforçar as competências dos jovens e alargar os seus espaços de participação*
- 5. COVA DA MOURA, um bairro economicamente activo
■ *Valorizar a economia local*
- 6. COVA DA MOURA, um lugar criativo
■ *Valorizar as especificidades do Bairro (associativismo, promoção das actividades e da oferta cultural, apostando nalgumas referências já existentes)*
- 7. COVA DA MOURA, um bairro ecológico
■ *Requalificar o ambiente urbano*

Algumas “lições” do processo Cova da Moura

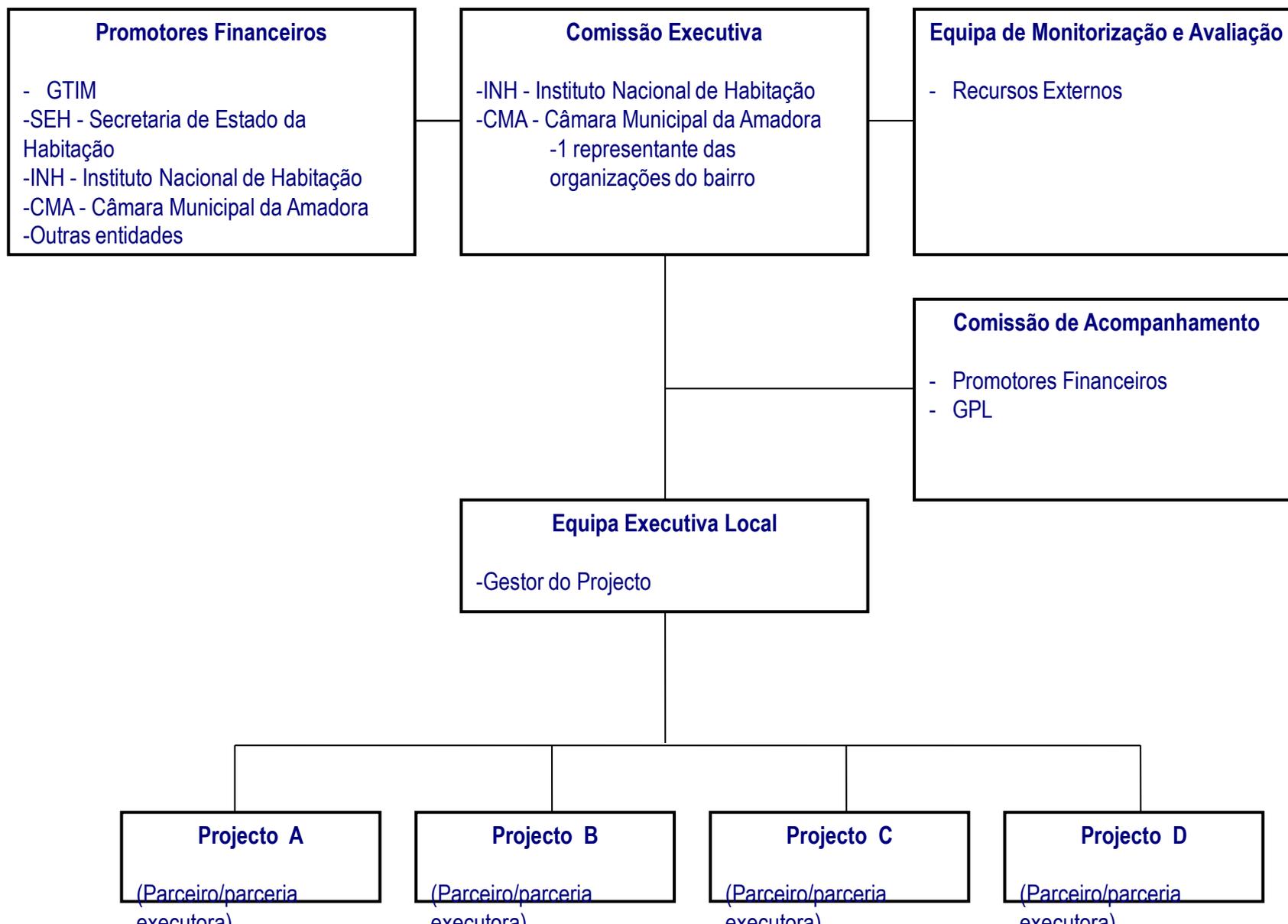
Os processos participativos colectivos são complexos mas funcionam...

- Abandonar os preconceitos (concepções tradicionais do planeamento e da negociação; relação entre nós e os outros; crença disparatada apenas nas soluções provenientes de técnicos e do mundo “dito desenvolvido”, etc);
- Ser criativo, flexível e aproveitar os saberes localmente inscritos, incluindo as componentes espontâneas e informais (abertura a soluções novas, diferentes e provenientes de “quem menos se espera”);
- Promover o *empowerment* local (aquisição e valorização de competências);
- Ter abertura política à cooperação institucional horizontal e vertical;
- Assumir o princípio do realojamento *in situ* e valorizar a reabilitação face à renovação (arrasamento e construção nova);
- Partir dos elementos positivos do Bairro, valorizando as solidariedades internas e os elementos identitários existentes;
- Valorizar as estratégias de abertura e interacção (contrariar a estigmatização).

PROJECTOS ESTRUTURANTES E IMPORTANTES – A ESTRATÉGIA “6+7”



Organização institucional para a intervenção



O habitual cronograma...

PROJECTO	PERÍODO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
região para a todos	1.1 TRANSFERÊNCIA DA PROPRIEDADE DOS TERRENOS (AQUISIÇÃO POR PARTE DA AUTARQUIA)							
	1.2 ACOMPANHAMENTO E ESTUDOS TÉCNICOS DE LEVANTAMENTO E CARACTERIZAÇÃO DO EDIFICADO E DA POPULAÇÃO							
	1.3 SOLUÇÕES RESIDENCIAIS							
região para a maioria	2.1 ESTUDO URBANÍSTICO E ESTUDOS COMPLEMENTARES PARA PREPARAÇÃO DA INTERVENÇÃO URBANÍSTICA							
	2.2 PROGRAMA IMEDIATO DE PEQUENOS MELHORAMENTOS (PIPEME)							
	2.3 QUALIFICAÇÃO DO ESPAÇO PÚBLICO							
	2.4 SERVIÇOS DE TRANSPORTES PÚBLICOS NO INTERIOR DO BAIRRO							
	2.5 MELHORAMENTO E REORGANIZAÇÃO DAS REDES DE INFRA-ESTRUTURAS							
	2.6 CRIAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DA REDE DE EQUIPAMENTOS SOCIAIS, ESCOLARES E RECREATIVOS DO BAIRRO (APÓS PP)							
	2.7 PROGRAMA IMEDIATO DE INTERVENÇÃO SOCIAL E EDUCACIONAL (PIISE)							
imagem, seguro e tranquilo	3.1 CONSTRUÇÃO DA MARCA "BAIRRO ALTO DA COVA DA MOURA" E DIVULGAÇÃO DA NOVA IMAGEM							
	3.2 COMBATE À CRIMINALIDADE E AO TRÁFICO DE DROGA							
	3.3 PREVENÇÃO E COMBATE À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA							
	3.4 ATENDIMENTO E REGULARIZAÇÃO DE CIDADÃOS ESTRANGEIROS							
para os jovens	4.1 VALORIZAR O CAPITAL HUMANO JOVEM							
	4.2 PROMOÇÃO DA SAÚDE							
	4.3 CRIAÇÃO DE CONDIÇÕES PARA A INVESTIGAÇÃO SOBRE "SUBÚRBIOS"							
	4.4 PARENTALIDADE MELHORADA E RESPONSÁVEL							
bairro	5.1 QUALIFICAR E LEGALIZAR AS ACTIVIDADES ECONÓMICAS EXISTENTES							
	5.2 COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS DO BAIRRO							
comunitário	6.1 PROGRAMA MUNICIPAL DE APOIO AO ASSOCIATIVISMO (PMAA - Cova da Moura)							
	6.2 FESTAS LOCAIS E PRODUÇÕES ÉTNICAS							
	6.3 NOVAS ÁREAS DE FORMAÇÃO CULTURAL							



4. A Aprendizagem...

O que mostra o processo

Condições facilitadoras

- *Um estímulo top-down positivo* – valorize a participação, o processo e os resultados;
- Uma pressão local exigente (*bottom-up action*) ancorada num tecido institucional forte e legitimado;
- Abandono dos preconceitos (concepções tradicionais do planeamento e da negociação; relação entre nós e os outros; uma “no go area” e o resto do espaço; crença disparatada apenas nas soluções provenientes do mundo “dito desenvolvido”, etc;) – “algumas soluções surgem onde menos se espera”;
- Abertura política à cooperação institucional horizontal e vertical e nova cultura do funcionalismo público;

O que mostra o processo

Princípios de acção

- *Articulação entre etapas*: Reduzir o hiato entre diagnóstico (-) e programa de intervenção (+);
- *Mobilização, negociação e compromisso*: Mobilizar os actores, incentivar o diálogo institucional e criar compromissos;
- *Participação continua*: Construir o processo, desde o início com os actores locais (diagnóstico, programa, medidas...);
- *Inclusão abrangente*: Incluir todos os actores, internos e externos

○ que mostra o processo (a outra face da moeda...)

- O efeito pernicioso das “agendas escondidas”;
- As tentações paternalistas e assistencialistas *ex-post*;
- Os riscos inerentes a não estarem asseguradas as condições de sustentabilidade – financeiras e temporais – na fase de implementação.