

# DESENVOLVIMENTO & GESTÃO COMPARTILHADA

Artigo em que o desenvolvimento é tratado em sua dimensão mais ampla, que inclui a evolução do capital humano, do capital social e o uso sustentável do capital natural. A gestão compartilhada é citada como um aspecto fundamental para que haja desenvolvimento. Para tanto, é apresentada uma metodologia de atuação que prevê o necessário envolvimento das lideranças do território e é composta por sete passos. O primeiro é a mobilização e sensibilização da comunidade local e o último é a implementação da agenda acordada com os atores, o monitoramento e a avaliação. O artigo também traz as principais dificuldades normalmente enfrentadas no processo e formas de enfrentá-las.

13/01/2005

**Juarez de Paula<sup>1</sup>**

**“Algumas poucas pessoas,  
em alguns poucos lugares,  
fazendo algumas poucas coisas,  
podem mudar o mundo.”  
(autor anônimo, Muro de Berlim)**

## Um novo conceito de desenvolvimento

Vivemos um período histórico caracterizado pela hegemonia do pensamento econômico. Assim, para a maioria, o conceito de desenvolvimento tem sido relacionado, quase exclusivamente, ao fenômeno da dinamização do crescimento econômico. Contudo, nos parece que o crescimento econômico é necessário, mas não é suficiente para gerar desenvolvimento.

“Uma concepção adequada de desenvolvimento deve ir muito além da acumulação de riqueza e do crescimento do Produto Nacional Bruto e de outras variáveis relacionadas à renda. Sem desconsiderar a importância do crescimento econômico, precisamos enxergar muito além dele.” Completando sua argumentação,

---

<sup>1</sup> Sociólogo, colaborador da AED – Agência de Educação para o Desenvolvimento e Gerente da Unidade de Desenvolvimento Local do SEBRAE Nacional.

Amartya Sen nos lembra que “o crescimento econômico não pode sensatamente ser considerado um fim em si mesmo. O desenvolvimento tem de estar relacionado sobretudo com a melhora da vida que levamos e das liberdades que desfrutamos.”<sup>2</sup>

Portanto, nos parece acertado afirmar, em concordância com Augusto de Franco, que o desenvolvimento “deve significar melhorar a vida das pessoas (desenvolvimento humano), de todas as pessoas (desenvolvimento social), das que estão vivas hoje e das que viverão no futuro (desenvolvimento sustentável)”.<sup>3</sup>

Pensar o desenvolvimento humano, social e sustentável, significa pensar um novo conceito de desenvolvimento que articula a dinamização do crescimento econômico como outros fatores como: o crescimento do capital humano, o crescimento do capital social, a conquista da boa governança e o uso sustentável do capital natural.

## Desenvolvimento e Capital Humano

O desenvolvimento exige o crescimento das habilidades, conhecimentos e competências das populações, o que tem sido conceituado como “capital humano”. Quanto maior o capital humano, melhores as condições de desenvolvimento. Investir em capital humano significa investir sobretudo em educação, mas também em outros fatores relacionados à qualidade de vida, tais como as condições de saúde, alimentação, habitação, saneamento, transporte, segurança etc., sem as quais a educação, por si só, não consegue atingir seus objetivos. Parece evidente que baixos índices de capital humano refletem em menores condições de competitividade.

## Desenvolvimento e Capital Social

O desenvolvimento requer o crescimento dos níveis de confiança, cooperação, ajuda mútua e organização social, o que tem sido denominado como “capital social”. Quanto maior a capacidade

---

<sup>2</sup> Amartya Sen, “Desenvolvimento como liberdade”, Companhia das Letras, 2000.

<sup>3</sup> Augusto de Franco, “Porque precisamos de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável”, Instituto de Política – Millennium, 2000.

das pessoas de se associarem em torno de interesses comuns, ou seja, quanto maiores os indicadores de organização social, melhores as condições de desenvolvimento.

“Como o capital físico (terra, edifícios, máquinas) e o humano (aptidões e conhecimentos que temos em nossas cabeças), o capital social produz riqueza e portanto tem valor para uma economia nacional. Ele também é um pré-requisito para todas as formas de empreendimento em grupo que têm lugar numa sociedade moderna.”<sup>4</sup>

“O capital social pode ser definido como um conjunto de valores ou normas informais, comuns aos membros de um grupo, que permitem a cooperação entre eles.”<sup>5</sup>

“O capital social tem benefícios que vão muito além da esfera econômica. Ele é essencial para a criação de uma sociedade civil saudável, isto é, o domínio de grupos e associações que estão entre a família e o Estado.”<sup>6</sup>

Como vimos, nas palavras de Francis Fukuyama, o capital social é a própria trama de relações que conforma o tecido social. Quanto mais complexa essa trama, maiores as relações de confiança. Ocorre que a confiança está na base das relações de troca que suportam o mercado, portanto, sem capital social não há possibilidade de crescimento econômico.

É o que também nos ensina Robert Putnam, quando afirma que “o capital social diz respeito a características de organização social, como confiança, normas e sistemas que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade(...). O capital social facilita a cooperação espontânea.”<sup>7</sup>

“Quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a possibilidade de haver cooperação. E a própria cooperação gera confiança.”<sup>8</sup>

Baixos índices de capital social também refletem em menores condições de competitividade, pois como já demonstrado por Michael Porter, a competitividade exige algum nível de cooperação.

---

<sup>4</sup> Francis Fukuyama, “A grande ruptura”, Rocco, 2000.

<sup>5</sup> Idem.

<sup>6</sup> Idem.

<sup>7</sup> Robert Putnam, “Comunidade e Democracia – a experiência da Itália moderna”, FGV, 1996.

<sup>8</sup> Idem.

## Desenvolvimento e Boa Governança

O desenvolvimento também exige o crescimento da capacidade de boa governança. “A ‘boa governança’ está relacionada com a capacidade gerencial da administração pública, com a capacidade da sociedade de construir canais de participação na gestão estatal, com os níveis de representatividade, legitimidade e confiança dos governos, com sua capacidade de prestar contas, com a transparência e a permeabilidade do Estado em relação ao controle social (accountability).”<sup>9</sup>

“O bom governo depende em grande medida das qualidades e compromissos dos governantes, mas depende sobretudo da capacidade de escolha, participação e controle da sociedade civil. Isto, obviamente, está diretamente relacionado com os níveis de ‘empoderamento’ (empowerment) de uma dada sociedade, o que por sua vez depende dos níveis de capital humano e capital social.”<sup>10</sup>

Investir na boa governança é buscar construir um governo catalisador, participativo, competitivo, orientado por missões e resultados, empreendedor e direcionado para as necessidades da população, como descrito por David Osborne e Ted Gaebler.<sup>11</sup>

## Desenvolvimento e Capital Natural

Finalmente, o desenvolvimento requer ainda o uso sustentável do capital natural. O mito do “progresso material ilimitado” que marcou a Era Industrial resultou em enormes catástrofes ambientais. Todos sabemos que a manutenção do padrão atual de produção e consumo é insustentável. Onde está a saída? No conservacionismo que transforma a natureza em santuário, à revelia das necessidades humanas? Acreditamos que não. A saída está na valorização do capital natural e nas respostas do conhecimento humano, na possibilidade de compreendermos os ciclos naturais e de sabermos “fazer mais com menos”, adotando métodos de

---

<sup>9</sup> Juarez de Paula, “Uma Agenda para o Brasil” in “Uma Agenda de Desenvolvimento Humano e Sustentável para o Brasil do Século XXI”, PNUD – Instituto de Política, 2000.

<sup>10</sup> Idem.

<sup>11</sup> David Osborne e Ted Gaebler, “Reinventando o Governo – como o espírito empreendedor está transformando o setor público”, MH Comunicação, 1994.

“desperdício zero”, reciclando, fazendo uso de matéria e energia com maior eficiência, com melhor aproveitamento, como nos ensinam Paul Hawken, Amory Lovins e L. Hunter Lovins.<sup>12</sup>

Precisamos pensar em como satisfazer nossos carecimentos de hoje sem prejudicar a possibilidade de satisfazê-los no futuro. Isso requer uma profunda mudança nos padrões de produção e consumo, o que só será possível com elevados níveis de capital humano, capital social e boa governança. Portanto, não existe a possibilidade de um desenvolvimento que se queira humano, social e sustentável sem a combinação simultânea de todos esses esforços.

## A Gestão Compartilhada como estratégia de desenvolvimento

Vivemos em um país de cultura estatista. A maioria pensa que as assim chamadas “políticas de desenvolvimento” são uma responsabilidade exclusiva do Estado. Entretanto, ao observarmos experiências bem sucedidas de desenvolvimento, descobrimos que na maioria dos casos existe um elevado nível de cooperação e parceria entre Estado, Mercado (entendido aqui como o conjunto dos agentes econômicos) e Sociedade (entendida aqui como o conjunto das organizações sociais, de todo tipo).

A intervenção do Estado, como afirma Augusto de Franco, ainda que “necessária, imprescindível, insubstituível mesmo”, não é “suficiente” para promover o desenvolvimento.<sup>13</sup>

O desenvolvimento, sobretudo se quer ser humano, social e sustentável, exige o protagonismo local. Os maiores responsáveis pelo desenvolvimento de uma localidade, são as pessoas que nela vivem. Sem o interesse, o envolvimento, o compromisso e a adesão da comunidade local, nenhuma política de indução ou promoção do desenvolvimento alcançará êxito.

Para obter esse nível de participação da comunidade local, é preciso adotar estratégias de planejamento e gestão compartilhada do processo de desenvolvimento. Tais estratégias permitem à comunidade local, através da experiência prática, o aprendizado

---

<sup>12</sup> Paul Hawken, Amory Lovins e L. Hunter Lovins, “Capitalismo Natural – criando a próxima revolução industrial”, Cultrix – Amana-Key, 1999

<sup>13</sup> Augusto de Franco, “Além da Renda – a pobreza brasileira como insuficiência de desenvolvimento”, Instituto de Política – Millennium, 2000.

necessário para que ela seja capaz de identificar potencialidades, oportunidades, vantagens comparativas e competitivas, problemas, limites e obstáculos ao seu desenvolvimento, a partir dos quais poderá escolher vocações, estabelecer metas, definir estratégias e prioridades, monitorar e avaliar resultados, enfim, a capacitação requerida para planejar e gerenciar, de forma compartilhada, o processo de desenvolvimento local.

As estratégias de planejamento e gestão compartilhada, por serem participativas, contribuem para o crescimento do capital humano e do capital social, ampliando as possibilidades de empoderamento da população local e facilitando a conquista da boa governança, que são algumas das condições necessárias para o desenvolvimento sustentável.

## Promovendo o Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável

Uma das estratégias de planejamento e gestão compartilhada que mais têm se difundido no país, através de diversas parcerias entre organizações governamentais e não-governamentais, é a promoção do Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável – DLIS.

O DLIS é uma estratégia de indução do desenvolvimento local. Entende-se por “desenvolvimento local” o processo de tornar dinâmicas as vantagens comparativas e competitivas de uma determinada localidade, de modo a favorecer o crescimento econômico e simultaneamente elevar o capital humano, o capital social, a melhoria das condições de governo e o uso sustentável do capital natural.

O “local” é entendido aqui como qualquer recorte sócio-territorial delimitado a partir de uma característica eletiva definidora de identidade. Pode ser uma característica físico-territorial (localidades de uma mesma micro-bacia), uma característica econômica (localidades integradas por uma determinada cadeia produtiva), uma característica étnica-cultural (localidades indígenas, ou de remanescentes de quilombos, ou de migrantes), uma característica político-territorial (municípios de uma micro-região) etc. Enfim, o recorte do “local” depende do olhar do sujeito e dos critérios eletivos de agregação.

O “integrado” significa um modelo de desenvolvimento que leva em conta a necessidade de articulação entre todos os atores que interagem no âmbito local, como também a necessidade de articulação entre os diversos fatores que interferem no desenvolvimento (fatores econômicos, sociais, culturais, político-institucionais, físico-territoriais, científico-tecnológicos).

O “sustentável” representa o desafio de buscar a satisfação dos carecimentos atuais sem comprometer a capacidade de satisfação dos carecimentos das gerações futuras. A conquista da sustentabilidade, como nos lembra Fritjof Capra, exige a reprodução, nas sociedades humanas, de determinadas características observáveis nos organismos complexos e ecossistemas, tais como: a flexibilidade, a interdependência, a parceria, a diversidade e a reciclagem nos fluxos de matéria e energia. É evidente que existem muitas e significativas diferenças entre ecossistemas e sociedades humanas, o que não recomendaria qualquer analogia direta. Por outro lado, ambos “são sistemas vivos que exibem os mesmos princípios básicos de organização. Trata-se de redes que são organizacionalmente fechadas, mas abertas aos fluxos de energia e recursos; suas estruturas são determinadas por suas histórias de mudanças estruturais; são inteligentes devido às dimensões cognitivas inerentes aos processos da vida.”<sup>14</sup>

O DLIS fundamenta sua estratégia em aspectos como:

- a participação organizada da comunidade local;
- a capacitação continuada para o planejamento e a gestão compartilhada do desenvolvimento;
- a oferta articulada e convergente de investimentos governamentais e não-governamentais;
- a difusão da cultura empreendedora e o apoio ao empreendedorismo local;
- a oferta adequada de crédito para micro e pequenos empreendedores através de instrumentos de crédito produtivo popular (microcrédito).

Para isso, a despeito das inúmeras variações e adaptações metodológicas possíveis e recomendáveis em um país com as dimensões e a diversidade regional que conhecemos, as estratégias de promoção do DLIS têm seguido alguns passos elementares:

---

<sup>14</sup> Fritjof Capra, “A Teia da Vida – uma nova compreensão científica dos sistemas vivos”, Cultrix – Amana-Key, 1996.

Primeiro passo – Mobilização e sensibilização da sociedade local. É o processo através do qual se busca atingir todos os segmentos da sociedade, para integrá-los à experiência de planejamento e gestão compartilhada do desenvolvimento local. Nessa etapa serão necessárias várias reuniões, palestras e exposições para os diferentes grupos que compõem o tecido social local, estejam ou não formalmente organizados. Também é importante o uso de meios de comunicação de massa, para atingir e estimular todos os setores sociais. No final dessa etapa é constituído um Fórum ou Conselho de Desenvolvimento Local, um colegiado que deve reunir representantes de todos os segmentos sociais, as principais lideranças, os formadores de opinião na sociedade local. Deve-se estar atento para que nenhum segmento fique excluído, independente das diferenças sócio-econômicas, políticas, religiosas ou outras de quaisquer natureza. O Fórum ou Conselho de Desenvolvimento Local precisa ser plural, legítimo, representativo, democrático e participativo, pois será o protagonista do processo de desenvolvimento local.

Segundo passo – Capacitação do Fórum ou Conselho de Desenvolvimento Local. É o processo através do qual as lideranças escolhidas para compor esse colegiado serão capacitadas para adquirirem alguns conhecimentos, habilidades e competências básicos para o exercício de atividades de planejamento e gestão compartilhada. Trata-se de capacitar o grupo para que esteja apto ao desempenho das etapas seguintes. A duração dessa etapa depende do nível de amadurecimento do grupo, pois se espera que progressivamente este se torne autônomo e sustentável.

Terceiro passo – Diagnóstico Participativo Local. É o processo através do qual, de forma participativa, o grupo trabalhará na identificação das potencialidades, oportunidades, vantagens comparativas e competitivas que podem alavancar o desenvolvimento local. Também nessa etapa, o grupo trabalhará na identificação dos problemas, obstáculos ou limites que têm impedido o desenvolvimento local. Assim, ao término dessa etapa, o grupo será capaz de reconhecer as potencialidades e limitações da localidade, o que facilitará as etapas seguintes. Convém envolver os

grupos de origem das lideranças que integram o Fórum ou Conselho nessa discussão, pois quanto maior for o envolvimento da sociedade local no diagnóstico, maior será o nível de compromisso com a superação dos obstáculos e a realização das potencialidades identificadas.

Quarto passo – Plano de Desenvolvimento Local. É o processo através do qual, a partir dos resultados do diagnóstico, o grupo vai identificar as vocações ou eixos estruturantes do desenvolvimento da localidade, ou seja, aquelas atividades principais que podem tirar proveito das vantagens comparativas locais, transformando-as em vantagens competitivas, quer dizer, em atividades capazes de suportar diversos tipos de empreendimento viáveis e sustentáveis. Além da identificação das vocações ou eixos de desenvolvimento, o Plano também é constituído pelo conjunto de ações necessárias para a realização de cada uma das vocações. Assim, através do Plano, a localidade começa a visualizar um caminho de desenvolvimento e as ações necessárias à construção desse caminho.

Quinto passo – Agenda Local. O Plano certamente reunirá um número considerável de ações. Nenhuma localidade dispõe de recursos suficientes para realizar todas as ações necessárias, simultaneamente. Assim, coloca-se a necessidade de definir prioridades. A Agenda Local nada mais é do que um elenco de ações, extraídas dentre aquelas contidas no Plano e definidas como prioritárias. A elaboração da Agenda Local facilita a concentração dos esforços da comunidade em torno de um número mais reduzido de questões. Assim, na medida em que cada item da Agenda é resolvido, um novo item pode ser priorizado, de modo que progressivamente, todo o Plano vai sendo executado. A existência de uma Agenda Local de prioridades, também facilita o processo de monitoramento e avaliação das ações coletivas, facilitando a gestão compartilhada do processo de desenvolvimento local.

Sexto passo – Negociação da Agenda. As experiências de DLIS conhecidas, têm buscado criar uma oportunidade de negociação entre o Fórum ou Conselho de Desenvolvimento Local e organizações governamentais e não-governamentais, de modo que

sejam obtidos os recursos necessários para a implementação efetiva das prioridades contidas na Agenda Local. A negociação da Agenda Local possibilita que a demanda construída de forma organizada pela comunidade, possa ser atendida através da oferta convergente e articulada de investimentos governamentais e não-governamentais, que alocados desta forma, certamente terão resultados e impactos mais positivos. A negociação da Agenda Local é um processo que tanto educa a comunidade, pois esta aprende sobre a forma de buscar as parcerias necessárias para tornar viáveis seus objetivos e metas, quanto as organizações governamentais e não-governamentais que financiam e executam projetos de desenvolvimento, pois estas, por sua vez, aprendem a ajustar suas ofertas às necessidades reais das comunidades locais.

Sétimo passo – Implementação da Agenda, Monitoramento e Avaliação. Uma vez negociados e pactuados os compromissos de investimento para execução das ações contidas na Agenda Local, cabe ao Fórum ou Conselho de Desenvolvimento Local a tarefa de acompanhar sua efetiva implementação. Todos sabemos que sem um monitoramento permanente e eficaz, muitos compromissos transformam-se em promessas não-cumpridas. Há situações em que as ações demandadas precisam ser apresentadas através de projetos técnicos, de acordo com as exigências específicas da instituição financiadora. Também nesses casos cabe ao Fórum ou Conselho buscar assegurar os encaminhamentos requeridos. É justamente por isso que esse colegiado precisa ter uma capacitação continuada que o habilite como protagonista e animador do processo de desenvolvimento local. Espera-se, ao final do processo, que o Fórum ou Conselho tenha adquirido maturidade suficiente para dar continuidade ao planejamento e gestão compartilhada do desenvolvimento local de forma autônoma e sustentável.

## Desafios para o êxito da Gestão Compartilhada

O DLIS é apenas uma das formas possíveis de se aplicar uma estratégia de planejamento e gestão compartilhada do desenvolvimento local. Mas a descrição de sua metodologia provoca inúmeras interrogações. Tirando proveito da possibilidade de estar

acompanhando mais de uma centena de experiências desse tipo, em todo o país, gostaria de discutir algumas das questões que identifiquei como as mais frequentes.

### 1. A credibilidade do poder público

A primeira grande dificuldade encontrada na difusão de experiências de gestão compartilhada é a baixa credibilidade do poder público, seja no âmbito municipal, estadual ou federal. A população local tem inúmeras razões para ter dúvidas quanto ao real compromisso das organizações governamentais em respeitar os procedimentos e resultados de um processo genuinamente participativo.

Nos últimos dez anos, a maior parte dos programas e projetos governamentais tem exigido algum tipo de participação popular. Assim, multiplicaram-se nos municípios os conselhos setoriais de todo tipo. Ocorre que na maioria dos casos, tais conselhos não funcionam de fato, não têm qualquer autonomia, são controlados pelos prefeitos e só existem para cumprir uma exigência na obtenção do repasse de recursos. Por isso, quando se fala em constituir um Fórum ou Conselho de Desenvolvimento Local, a maioria tende a considerar que é apenas “mais um”.

Nesse caso, temos que trabalhar fortemente com a idéia de que a gestão compartilhada precisa ser uma conquista da sociedade, ou seja, uma ampliação da esfera pública, uma forma de radicalizar a democracia, ampliando as possibilidades de participação e controle social na gestão daquilo que é do interesse público. Portanto, é antes uma conquista social do que uma concessão estatal.

Quando me perguntam se “vai funcionar”, sempre digo que, ao contrário de São Tomé, é preciso crer para ver! Somente se as pessoas acreditarem, fizerem uma aposta, investirem suas energias, seu tempo, sua dedicação, é que os resultados se tornarão visíveis. Esse aliás é o grande desafio da sensibilização, conseguir que a comunidade local acredite em si mesma, na sua própria força e capacidade de realização.

### 2. A pluralidade dos Fóruns ou Conselhos locais

Outro grande desafio é conseguir compor o Fórum ou Conselho de Desenvolvimento Local como um colegiado

efetivamente plural, legítimo, representativo, democrático e participativo.

A primeira dificuldade é conseguir envolver os grupos políticos rivais. Nas localidades pequenas, a disputa política é muito personalizada e as lideranças rivais se recusam até mesmo a frequentar um mesmo ambiente.

Outra dificuldade é convencer as lideranças políticas, sobretudo os vereadores, de que o Fórum ou Conselho local não concorre com eles nem os substitui.

Precisamos demonstrar que o Fórum ou Conselho local pode ser um espaço privilegiado de legitimação política. Sendo um ambiente de debate sobre o futuro da localidade, é o lugar ideal para a apresentação e defesa de propostas, onde as lideranças políticas podem afirmar sua capacidade de argumentação e convencimento, ampliando seu papel como representantes de interesses coletivos.

Convém destacar que a pluralidade que se pretende obter não é apenas política, mas também social e econômica. É preciso envolver todos os segmentos sociais, sobretudo aqueles normalmente sub-representados ou excluídos. Para isso é preciso mapear todos os setores e identificar suas lideranças, de modo que ninguém deixe de participar pelo fato de jamais ter sido convidado.

Quando falamos em lideranças, não estamos pensando apenas naqueles que formalmente ocupam funções de direção ou coordenação em organizações, mas também aqueles que animam grupos e movimentos informais, como por exemplo: os que organizam as festas religiosas, os torneios esportivos, as manifestações culturais etc.

### 3. A capacitação continuada dos Fóruns ou Conselhos locais

Como todo colegiado, os Fóruns ou Conselhos locais tendem a sofrer uma certa rotatividade entre seus membros. Muitos, ao longo do processo, perdem a motivação inicial e abandonam o grupo. Outros passam a ter interesse no processo depois de perceberem seus resultados. Assim, o grupo tende a estar sempre se renovando.

Isso coloca o desafio de criarmos oportunidades de capacitação permanente e continuada dos Fóruns ou Conselhos locais, seja para manter a motivação dos seus integrantes, seja para

desenvolver os conhecimentos, competências e habilidades requeridos pelo processo de desenvolvimento local.

Quando o Fórum ou Conselho local, além de ser um ambiente de debate, também se torna um ambiente de capacitação, cresce a adesão dos participantes, porque as pessoas passam a obter uma vantagem imediata com a sua participação. Esse é um aspecto que não deve ser desprezado.

#### 4. O conteúdo dos Planos e Agendas locais

Um enorme desafio é conseguir que os Planos e Agendas locais não se transformem em um amontoado desconexo de reivindicações particulares ou de grupos. A perspectiva de negociação da Agenda com organizações governamentais e não-governamentais muitas vezes acaba influenciando a comunidade local a tomar esse momento como uma oportunidade de “reivindicar” tudo aquilo que historicamente sempre desejou, mas até então não conseguiu obter.

Claro que isso é legítimo, sobretudo quando se trata de localidades muito carentes. Ocorre que nem sempre essa lógica “reivindicativa” resulta em Planos e Agendas realmente capazes de “focalizar” ações que possam alavancar o desenvolvimento local.

Na elaboração dos Planos e Agendas, é muito importante discutir conceitos como vocações, potencialidades, oportunidades, vantagens comparativas e competitivas, para definir um “eixo” que oriente o desenvolvimento local.

Também é importante não perder a perspectiva da parceria e do protagonismo local, pois do contrário se mantém a tendência de considerar que a promoção do desenvolvimento é uma responsabilidade exclusiva do Estado, o que resultará em Planos e Agendas repletos de ações de competência governamental, muitas vezes sem qualquer tipo de iniciativa que seja assumida pela comunidade local.

#### 5. A expectativa imediatista na realização das Agendas

Mesmo tendo conseguido negociar e pactuar a maior parte dos itens da Agenda Local, muitas vezes o Fórum ou Conselho entra em crise devido à ausência de resultados imediatos. Isso é típico da nossa falta de visão estratégica. Nós não estamos acostumados a planejar ações de curto, médio e longo prazo. Nossa perspectiva é

sempre imediatista. Se não temos resultados palpáveis, tangíveis, visíveis e imediatos, tendemos a considerar que nada está acontecendo.

Mas na verdade, as coisas não acontecem desse modo. Há um tempo para plantar e outro para colher. Muitos negócios exigem anos de planejamento, estudos e investimentos para gerar resultados. Na vida profissional, mesmo em atividades tidas como simples, é necessário algum tempo de aprendizado, treinamento e experiência. Toda obra requer um projeto e um prazo para execução. Assim também é com o desenvolvimento local.

Muitas vezes será preciso um grande investimento no crescimento do capital humano e do capital social, para só então começarem a surgir resultados econômicos.

## 6. A continuidade

Estratégias de planejamento e gestão compartilhada do desenvolvimento local exigem tempo de maturação. Não se consegue constituir um Fórum ou Conselho de Desenvolvimento Local com autonomia e sustentabilidade a curto prazo. Não se consegue realizar as ações de uma Agenda Local e verificar seus resultados e impactos no curto prazo. Por isso, tais estratégias precisam ter continuidade por um largo período, para conseguirem efetivamente produzir uma mudança de modelos mentais, de visões de mundo.

As estratégias de promoção do desenvolvimento local trabalham com a construção de um novo padrão de relacionamento entre Estado, Mercado e Sociedade. Seu horizonte utópico é a universalização da cidadania, no sentido da ampliação dos direitos e oportunidades para todos; a radicalização da democracia, no sentido da ampliação dos níveis de empoderamento; a conquista da sustentabilidade, no sentido da construção de novas formas de produção e consumo ambientalmente equilibradas. Todavia, falamos aqui numa utopia possível e realizável. Algo que podemos fazer aqui e agora. Só é preciso acreditar. Toda travessia, por mais longa que seja, começa sempre com um primeiro passo.