

# A Comunidade Aprendiz como uma Estratégia de Desenvolvimento Local

## The Apprentice Community as a Local Development Strategy

Paul Prévost<sup>1</sup>  
Bernard Sévigny<sup>2</sup>

### INTRODUÇÃO

Falando em termos gerais, os autores que escrevem a respeito do desenvolvimento local reconhecem que a capacidade de uma comunidade iniciar projetos de desenvolvimento depende em um grau significativo da qualidade da estrutura relacional em que os atores operam (VACHON, 1994; PRÉVOST, 1999, 2000, 2003; PECQUEUR, 2000; JOY AL, 2002; GREFFE, 2002). De fato, essa estrutura relacional, que compreende todos os laços formais e informais existentes entre os membros de uma comunidade, é uma matriz complexa por meio da qual o aprendizado flui (informações e conhecimento). Além disso, os modelos empíricos e as estratégias de desenvolvimento local - tais como *clusters*, tecnopolos, sistemas produtivos locais e os novos distritos industriais - realçam a importância da estrutura relacional de uma comunidade no que se refere ao desenvolvimento. A estrutura permite aos atores desenvolverem uma sinergia capaz de produzir um conhecimento "ancorado" que pode render uma vantagem competitiva coletiva.

Vista deste ponto de vista, a ação possibilita a uma comunidade influenciar o curso de seu desenvolvimento a partir de dentro. Ocorrendo no nível da ação diária, a qualidade e o escopo das atividades locais refere-se a competências, estilo, personalidade e compromisso das pessoas que as levam a cabo. Deve-se lembrar, todavia, que são os atores, não programas ou estruturas, que gerenciam os bens das comunidades e que determinam quem trabalha lá. Portanto, elas são as pessoas que devem cuidar de liderar ou reforçar o desenvolvimento comunitário. Mesmo que as idéias, os projetos e as visões relativas à comunidade provenham de indivíduos, eles são discutidos, debatidos, estruturados e implementados por redes políticas, institucionais, profissionais e sociais.

O fenômeno das tecnologias de informação tem acelerado grandemente a circulação das informações, enquanto a Internet é obviamente mais ou menos efetiva no que se refere à circulação de conhecimento. Esse contexto tem dado origem ao conceito de "comunidade aprendiz" [*learning community*], que objetiva fortalecer e estimular a estrutura relacional da comunidade a partir do desenvolvimento de um portal coletivo. A internete destaca-se como uma poderosa ferramenta para reforçar a coerência entre os atores comunitários, tomando possível agir sobre as predisposições para o desenvolvimento local, que, em sua maior parte, compreendem [fatores] intangíveis.

Este artigo apresenta descobertas de um projeto de pesquisa levado a cabo entre 2001 e 2004 no contexto das atividades do *Centre francophone d'informatisation des organisations* (Cefrio) (Centro Francófono para a Informatização de Organizações) e possui três partes. A primeira trata da distinção entre o fenômeno da comunidade conectada e o conceito de comunidade aprendiz. A segunda parte enfoca o modelo tipológico, que é uma ferramenta elaborada para diagnosticar comunidades e para posicioná-las relativamente a uma estrutura de referência representada pela comunidade aprendiz. A terceira parte apresenta o modelo de desenvolvimento de uma comunidade aprendiz.

### 1 RUMO A UMA COMUNIDADE APRENDIZ

Iniciativas públicas e não-públicas, que buscam interligar os membros de uma comunidade por meio de uma plataforma virtual e tentam aliar as iniciativas existentes por meio de um portal coletivo em uma área local, estão se multiplicando no Ocidente. Isso tem dado origem a expressões como "cidade conectada", "cidade inteligente" e "cidade digital". Ainda assim, os usos desenvolvidos das aplicações da Internet

<sup>1</sup>Doutor e pesquisador no Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives da Universidade de Sherbrooke - Canadá.

<sup>2</sup>Bernard Sévigny é doutorando DBA na Universidade de Sherbrooke - Canadá.

permanecem basicamente instrumentais e são freqüentemente limitados à difusão de informações e à prestação de serviços [*service delivery*].

Certas comunidades, na Europa e nos Estados Unidos, têm realizado projetos que beneficiam o público em geral em termos de prestação de serviços, transparência no gerenciamento de assuntos públicos, publicidade territorial e democracia local. Também é verdade que a experimentação com as tecnologias de informação e comunicação (TIC) em comunidades locais e regionais, como um vetor de aprendizado e de desenvolvimento, não tem produzido todos os resultados antecipados. O debate a respeito dos

verdadeiros impactos que a Internet produz sobre o bem-estar de populações locais está, portanto, longe de ser predeterminado. Todavia, ele fornece uma base para inventar novos meios para modular o fluxo de informações, para que cidadãos possam participar de atividades públicas, desenvolver comunidades práticas e de interesse, promover a interligação de atores e de tomadores de decisão e causar a emergência de uma verdadeira cultura de usuários centrada no desenvolvimento do conhecimento, de capacidades e de competências. Em suma, ele significa orientar [*presiding over*] a emergência de renovadas capacidades de desenvolvimento.

**Tabela 1:**  
Comparação de uma comunidade conectada com uma comunidade aprendiz

Comunidade conectada	Comunidade aprendiz
Abordagem instrumental	Abordagem desenvolvimentista
Acesso às TIC (acesso a computador e Internet)	Estratégia de desenvolvimento comunitário (coerência na ação)
Desenvolvimento de capacidade de uso cidadã	Desenvolvimento de capacidades cidadãs (participação)
Difusão da informação e promoção da comunidade	Redefinição da governança local
Prestação de serviços virtuais (municipais e outros)	Interligação de atores (comunidade prática, comunidade de interesse, grupo de pressão)

Fonte: Elaborada pelos autores

Portanto, é importante distinguir a comunidade conectada da comunidade aprendiz. A comunidade conectada é instrumental em sua natureza e emerge da prática, ao passo que a comunidade aprendiz é uma forma mais completa de uso de TIC e constitui uma estratégia de desenvolvimento comunitário. Uma comunidade aprendiz é uma entidade territorial em que a população (indivíduos e organizações públicas e não-públicas) é mobilizada para cuidar de um estado de permanente vigilância. Membros do público em geral discutem, por meio das TICs e de outros meios, então experimentam as abordagens mais produtivas para o desenvolvimento, que, conseqüentemente, contribuem para o conhecimento coletivo. Somando-se à promoção do uso de TICs, um projeto de comunidade aprendiz pode estimular a participação pública nas atividades de uma cidade, redefinir a governança de uma comunidade e provocar uma estratégia relacional que pode gerar conhecimento, competências distintas e capacidade coletiva que influenciem a direção do desenvolvimento comunitário.

## 2 MODELO TIPOLOGICO: UMA FERRAMENTA DE CLASSIFICAÇÃO

O modelo tipológico é uma estrutura conceitual construída a partir da literatura que versa sobre o conceito de cidade conectada, das análises de portais coletivos, pesquisas de campo, pesquisas de ação levadas a cabo na cidade de Bromont (Canadá) e pesquisas sobre ciberdemocracia. Conseqüentemente, o processo interativo que marcou como a pesquisa foi levada a cabo conduziu à identificação de seis dimensões, as quais constituem os pilares sobre os quais se baseia a comunidade aprendiz proposta: gerenciamento, portal, governança, interligação, capacidade cidadã e desenvolvimento local. Essas dimensões foram agrupadas e organizadas em uma estrutura conceitual.

Cada uma dessas dimensões foi incluída em dois eixos (vertical e horizontal) que servem para medir a intensidade da variável, o que, por sua vez, é usado para analisar experiências comunitárias conectadas. A

ferramenta é suficientemente poderosa para caracterizar as experiências empíricas e para identificar sua trajetória de desenvolvimento.

Cada uma das dimensões da estrutura conceitual inclui uma zona de conforto [*comfort zone*] que indica a posição ideal de uma experiência baseada na definição de comunidade aprendiz. Conseqüentemente, as zonas de conforto fornecem meios para especificar as variáveis no modelo de comunidade aprendiz e para posicionar as experiências empíricas relativamente às variáveis. O modelo tipológico foi elaborado como uma função de três usos principais. Em primeiro lugar, ele é uma ferramenta para diagnóstico, na medida em que ele pode ser usado para esboçar um retrato da situação da comunidade em comparação com as seis dimensões identificadas. Ele também é uma ferramenta de posicionamento porque torna possível posicionar as experiências empíricas nos dois eixos. Por fim, é uma ferramenta estratégica, na medida em que pode ser usado para determinar uma trajetória que conduza ao objetivo identificado.

### 3 AS SEIS DIMENSÕES DA COMUNIDADE APRENDIZ

#### 3.1. Gerenciamento do Projeto

A dimensão gerencial fornece o cenário para iniciar, desenvolver e implementar um portal coletivo. Ela objetiva qualificar o grau de integração, as escolhas estratégicas, as direções de desenvolvimento, a seleção de funcionalidades, a flexibilidade gerencial e a cultura organizacional do portal. A dimensão gerencial fica nos dois eixos, tornando possível determinar, por um lado, a posição dos poderes públicos no desenvolvimento e na gerência do projeto e, por outro lado, o grau de abertura gerencial às expectativas comunitárias.

O eixo vertical representa o contínuo entre uma iniciativa pública e uma iniciativa não-pública. Conseqüentemente, o governo local ou uma organização sem fins lucrativos pode assumir a gerência do projeto. Uma multiplicidade de modelos de gerência repousa entre essas duas extremidades do contínuo. Para ilustrar: várias das cidades virtuais na França foram iniciadas pelos governos públicos locais (municipalidades e comunas, que são as divisões territoriais francesas), ao passo que as redes comunitárias [*community networks*] dos Estados Unidos tenderam a resultar dos esforços de atores institucionais e comunitários. A assistência financeira vem tanto das autoridades supranacionais (como a Comissão Européia) quanto de nacionais, regionais ou locais, com os montantes variando de acordo com o grau de parceria. O mesmo vale para o gerenciamento do projeto. É importante caracterizar os tipos de gerência.

Ademais, tais projetos só podem ser iniciados pelas autoridades públicas e gerenciados por outro tipo de organização de apoio. Esse é o caso do projeto de Issy-les-Moulineaux (na França), que foi iniciado pelo

governo municipal, mas gerenciado por uma firma do setor privado. Da mesma forma, o Bromont ville branchée (Bromont - cidade conectada, no Canadá) foi iniciado pelo Prefeito de Bromont, mas está sendo gerenciado por uma organização não-pública cuja diretoria compreende atores locais. Por fim, o Projeto Ennis (Irlanda) foi iniciado pelo serviço público nacional de telefone, mas é gerenciado por uma diretoria composta por 14 membros representantes da comunidade (do setor de negócios, em particular). A análise de experiências, nos níveis nacional e internacional, mostra que tanto o iniciador quanto o gerente do projeto precisam ser identificados porque essas variáveis influenciam inerentemente a trajetória do desenvolvimento.

O segundo eixo (horizontal) refere-se ao grau de transparência no gerenciamento. Em particular, esse eixo refere-se ao trabalho levado a cabo por Van Bastelaer *et alii* (2000) a respeito das direções a serem tomadas (ou que foram tomadas) quando do desdobramento do projeto de uma cidade virtual e durante seu gerenciamento subsequente. Nesse trabalho, os autores exploram um dos mais importantes aspectos e definitivamente deduzindo a direção a ser dada à economia virtual. Por um lado, foi observado que o gerenciamento fechado não faz nada para promover a apropriação do projeto pelos membros da comunidade porque eles são excluídos do processo de seleção; por outro lado, o gerenciamento aberto é caracterizado pela ausência ou quase ausência de gerenciamento, de modo que a direção do projeto é sujeita aos elementos mais dinâmicos ou informados da comunidade. Um tal modelo intuitivo de gerenciamento falha, todavia, em promover a participação e a coerência cidadã entre os atores comunitários. Novamente: o contínuo abarca uma variedade de métodos de gerenciamento. Nossa opinião é que, a esse respeito, um gerenciamento flexível (ver a zona de conforto na Figura 1) é o mais apropriado para uma comunidade aprendiz, na medida em que oferece um equilíbrio entre flexibilidade e direção.

#### 3.2 O Portal

Somando-se à comunicação da identidade local, o portal coletivo atua como um mostruário [*showcases*] da fábrica de forno de solidariedade na comunidade e demonstra o apoio que os governos locais e as instituições regionais têm oferecido a organizações comunitárias. Como resultado, as posições ocupadas pelas organizações comunitárias - públicas, privadas, comunitárias, recreativas ou culturais - bem como os serviços virtuais (informacionais, transacionais e relacionais) caracterizam o portal e determinam seu escopo. Nesse sentido, o portal é o centro do modelo tipológico.

O eixo horizontal ilustra o nível de integração da comunidade no projeto. Para nossos propósitos, um alto nível de integração inclui qualquer projeto de

portal que ofereça uma variedade de conteúdos e serviços que podem ser úteis para os cidadãos. O eixo vertical refere-se à natureza da informação e dos serviços integrados no portal. Como resultado, o conteúdo informacional do portal produzido e posto na rede para os cidadãos revela a natureza unidirecional da relação. Nesse caso, o usuário consulta a informação, ainda que não tenha recursos para interagir com o gerente da informação. Essa relação inclui o suprimento passivo de informações resultante das solicitações dos cidadãos, bem como medidas ativas para disseminar as informações aos cidadãos (OECD, 2001, p. 23). Por outro lado, a inclusão de serviços transacionais (o uso individual de um recurso em rede) e relacionais (o indivíduo toma parte de uma consulta virtual) indica o fluxo dos recursos multidirecionais do portal. Essas relações promovem o desenvolvimento do comportamento ativo do cidadão. Conseqüentemente, a posição da zona de conforto leva em consideração tanto o grau de integração dos componentes da comunidade quanto os potenciais transacional e relacional do portal.

### 3.3 Governança Local

Para os nossos propósitos, a governança significa o processo pelo qual organizações humanas, sejam privadas, sejam públicas, sejam cidadãs, escolhem governar-se a si mesmas (KOOIMAN, 1993). A maneira como a governança local é expressa reflete-se no portal coletivo na medida em que ele ilustra o nível de integração dos componentes da comunidade, apresenta a composição da diretoria da organização gerente do portal e apresenta os mecanismos que possibilitam aos membros da comunidade expressar suas opiniões no desenvolvimento da política e da tomada de decisões no nível local. Isso não significa dizer que o governo local, cuja autoridade é legitimada pelos membros da comunidade como um todo, deva desempenhar um papel predominante para assegurar a coerência das ações realizadas no território em questão. A dimensão da governança, portanto, é baseada em dois eixos: a influência na tomada de decisões e a influência no desenvolvimento da política (PRÉVOST *et al.*, 2004, p. 153). As noções de tomada de decisões e de desenvolvimento da política vão significativamente além das atribuídas às autoridades públicas. Elas incluem direções e decisões relacionadas a todos os projetos coletivos, sejam eles iniciados pelo governo local, seja por uma agência de desenvolvimento, seja por qualquer tipo de corpo coletivo.

O elemento informacional relativo à colaboração, coesão e às atividades de cogerenciamento acessíveis no portal inerentemente indica o tipo e a qualidade da governança em uma comunidade, da mesma forma que os serviços interativos (consultas, pesquisas, fóruns).

Na medida em que ela revela a participação dos cidadãos no processo deliberativo em tópicos de interesse coletivo, a zona de conforto inclui tipos participativos e ativos de governança.

### 3.4 Cidadania

A quarta dimensão, inspirada nos trabalhos desenvolvidos por Longan (2001) e Prévost *et alii* (2004), lida com o tema do desenvolvimento da cidadania na comunidade. De fato, se ela preocupa com descrever a cidadania do usuário, para quem o projeto da comunidade aprendiz é realizado e para quem ele freqüentemente é mantido. A capacidade cidadã é expressa em dois eixos.

O eixo vertical ilustra o grau de comprometimento do cidadão com os assuntos comunitários, especialmente por meio da participação cidadã no processo democrático. A esse respeito, as tecnologias oferecem aos cidadãos meios adicionais para consolidar suas posições em redes, bem como novas oportunidades para participar de debates públicos. O eixo horizontal dirige-se ao acesso e à acessibilidade. O primeiro elemento traz à mente a disponibilidade da infraestrutura de telecomunicações e das competências necessárias para o uso dos cidadãos a fim de usar as TICs (POLAND, 2001, p. 9). Ele se refere à fratura numérica que precisa ser minimizada, a fim de tomar a cidadania mais fácil (por meio de treinamento, do número de pontos de acesso público ao longo do território em questão, de medidas tomadas para aumentar a taxa de residências conectadas e de programas de aquisição de computadores). O segundo item ilustra a facilidade com que os cidadãos podem obter e entender as informações relevantes sobre os temas comunitários e as políticas públicas.

Essa dimensão considera quatro tipos de comportamento cidadão que podem ser encontrados em uma comunidade (POLAND, 2001, p. 156). Residentes clientes (quadrante inferior esquerdo) obtêm informações e conseguem vantagens de serviços por meio de canais tradicionais sem se comprometerem. Em contraste, residentes ativos (quadrante superior esquerdo) envolvem-se em vários níveis com a comunidade enquanto mantêm-se indiferentes às novas tecnologias por inúmeros motivos. Residentes conectados (quadrante inferior direito) são usuários da Internet que usam a rede para manterem-se informados e para acederem a serviços sem se envolverem nos negócios comunitários. Cibercidadãos (também conhecidos como netizens<sup>3</sup>) são ativos, cognoscíveis e conectados. Em adição ao acesso a serviços em rede, eles não hesitam em tomar parte de consultas virtuais ou participar de comunidades virtuais (de interesse, práticas, grupos de pressão e assim por diante). Não é necessário dizer que a zona de conforto reside no espaço da cibercidadania.

<sup>3</sup>A partir da junção das palavras "net" (rede) e "citizen" (cidadão) (nota do tradutor).

### 3.5 Constituição de Redes

O conceito de rede refere-se aos vínculos formais e informais por meio dos quais as informações fluem entre os atores comunitários (canais, retransmissores [relays] e nós). Deve-se esclarecer que as redes podem ter geometrias variadas. De acordo com Vachon (1994, p. 205), "essas estruturas não envolvem concentração de poder. Elas unem atores, isto é, pessoas que têm a capacidade e o desejo de tomar iniciativas, fortalecê-las e criar entre eles uma proximidade que os leva a atuar em conjunto". Enquanto as redes institucionais e profissionais levam a si mesmas à observação, o oposto é verdadeiro para as redes profissionais, que são mais difíceis de definir, mas que, sem dúvida, são mais efetivas (PECQUEUR, 2000, p. 42). A realidade mostra-nos que a qualidade e a intensidade das redes não são consistentes de um território para outro. A quinta dimensão, portanto, visa a qualificar a constituição de redes nas comunidades a partir de duas variáveis: uma que trata da intensidade da constituição de redes (eixo horizontal), a outra, da localização da rede (eixo vertical).

O último indicador refere-se aos tipos de redes em que os atores comunitários estão ativos. A constituição local de redes significa agregar redes à comunidade, que tenham por objetivo promover o desenvolvimento comunitário. Isso inclui atores que trabalham nos níveis regional, nacional ou internacional, mas que são envolvidos localmente. Por outro lado, os atores podem ser ativos em redes regionais ou nacionais (globais), enquanto mantêm relações pobres com outros atores comunitários.

### 3.6 Desenvolvimento Local

Um projeto de comunidade aprendiz é, primeiramente e antes de tudo, uma estratégia de desenvolvimento local baseada na comunicação. Assumimos que essa abordagem pode se basear no uso de TICs. A comunidade aprendiz encaixa-se no discurso do desenvolvimento local na perspectiva das redes lógicas, inspirado em Pecqueur (2000). Além disso, Klerk e Peugeot (2002) especificaram que é importante estimular a emergência da informação virtual local e das trocas entre comunidades próximas para iniciar uma lógica de operações em rede.

Para uma comunidade, a Internet representa tanto uma janela aberta para o mundo (acessibilidade) quanto uma vitrine na rede (visibilidade). O eixo vertical representa a intensidade dos esforços empregados na promoção da comunidade. O portal coletivo serve, por um lado, como uma ferramenta promocional na comunidade, que pode fortalecer o sentimento geral do público de pertencimento à comunidade. Por outro lado, ele serve como uma ferramenta promocional para e da comunidade, na medida em que fornece os meios para desenvolver a imagem e a mensagem que a comunidade quer projetar na Internet. Na prática, algumas experiências avançam sobre a publicidade territorial, sugerindo ferramentas de prospecção altamente desenvolvidas. Outras focalizam quase exclusivamente usos que são locais por natureza.

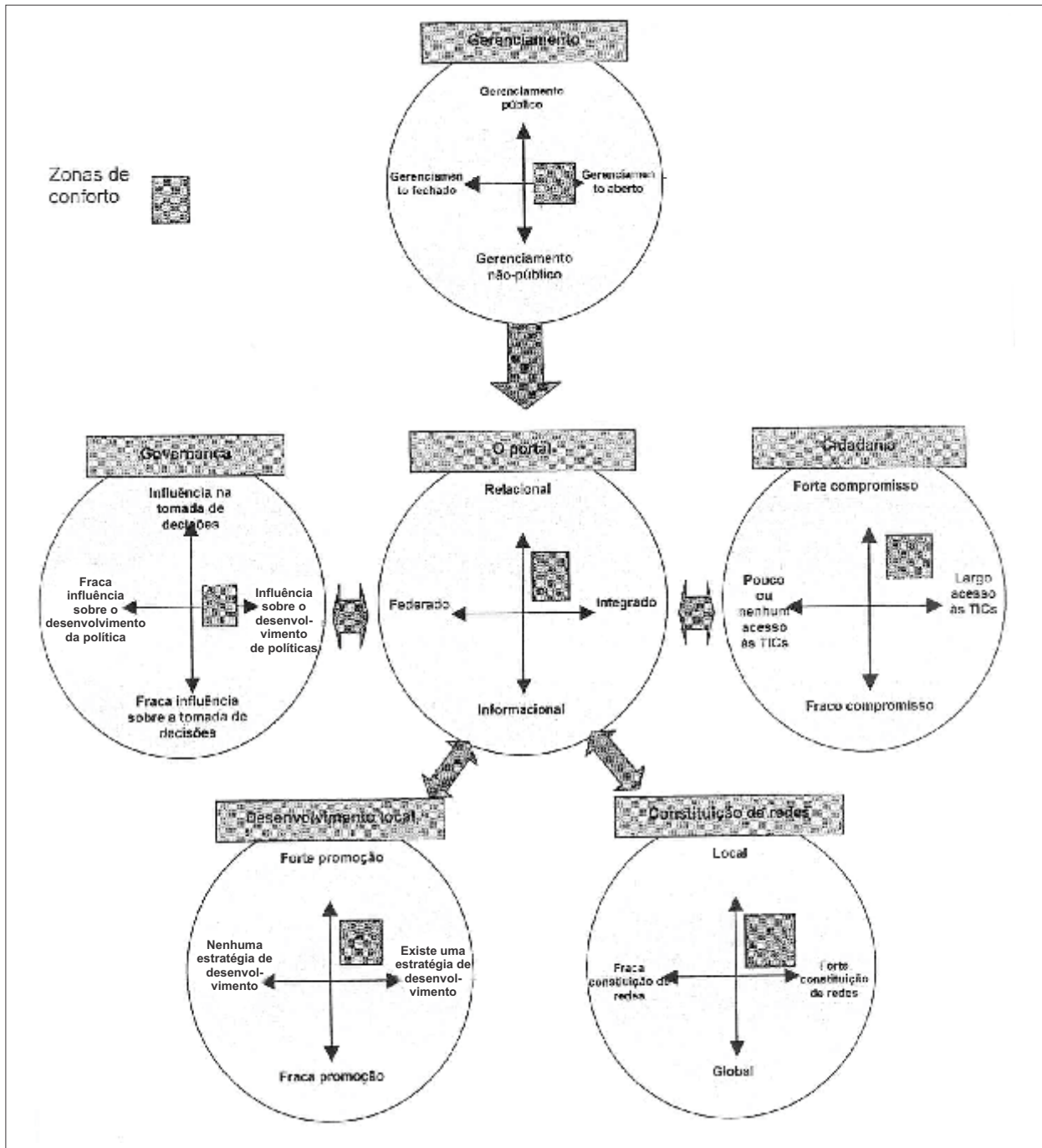


Figura 1: O modelo tipológico  
 Fonte: Elaborada pelos autores

O eixo horizontal posiciona um projeto com respeito ao nível de intenção estratégica expressa pelos atores. Um projeto posicionado na extremidade esquerda indica que ele não cai em uma estratégia particular de desenvolvimento local. Isso não significa que o projeto não promova o desenvolvimento, mas

apenas que nenhum objetivo de desenvolvimento foi identificado. A estratégia é, portanto, emergente. Por outro lado, projetos posicionados na extremidade direita são inerentemente estratégias de desenvolvimento local. Vários graus de intenções estratégicas residem entre essas duas extremidades. Por exemplo,

na prática, tomando o portal "em linha" [on line], pode ser parte do apoio a uma estratégia de desenvolvimento.

A configuração das seis dimensões (cf. Figura 1) ilustra que o portal coletivo é o centro do modelo tipológico, na medida em que ele revela a presença, o nível de desenvolvimento ou a ausência de outras dimensões que são organizadas periféricamente.

O portal coletivo não se esforça para reproduzir a realidade, mas, sim, encorajar a emergência de dinâmicas territoriais estruturantes para a comunidade. Para ilustrar: o fato de que o portal não tenha mecanismos de consulta em linha não indica necessariamente a ausência de consultas da comunidade. Por outro lado, a presença de organizações desenvolvimentistas no portal não significa necessariamente que suas ações sejam consistentes.

#### **4. O SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO DE UMA COMUNIDADE APRENDIZ**

O sistema de desenvolvimento de uma comunidade aprendiz (SDCA) é um sistema aprendiz que almeja desenvolver as capacidades do ator e as competências coletivas distintivas ao implementar condições que levem à emergência de projetos que possam agregar valor à herança comunitária (PRÉVOST, 2000). O alcance de desenvolvimento de um sistema é muito maior que a implementação do portal coletivo, que se mantém basicamente instrumental em termos funcionais. Conseqüentemente, as atividades que poderiam, direta ou indiretamente, gerar as redes entre os atores comunitários, bem como a influência que essas atividades possam ter na dinâmica territorial, inerentemente resultam em práticas (cooperação, parceria, agrupamento, associação), comportamentos (envolvimento dos atores nos negócios comunitários) e projetos (comunidades práticas, comunidades de interesse, treinamento cidadão e publicidade territorial) que servem para desenvolver a comunidade. Os efeitos manifestam-se em uma espiral ascendente em que os aprendizados coletivos aumentam a herança comunitária, que, devido ao valor agregado, tem um impacto na dinâmica de territorial e de constituição de redes.

Definimos o sistema de desenvolvimento de uma comunidade aprendiz como sendo "um sistema de aprendizado que se aproveita do potencial gerado com o uso de TICs. A rede subjacente ao portal coletivo orienta a dinâmica territorial criando condições que permitem aos projetos de desenvolvimento germinar. Implementar um SDCA vai além de usar e desenvolver capacidades específicas em atores comunitários: ele promove o desenvolvimento de competências coletivas distintivas. Na medida em que busca obter o crescimento sustentável e permanente da herança comunitária, o SDCA destaca-se como uma genuína estratégia de desenvolvimento local baseada na comunicação". O sistema de desenvolvimento de uma comunidade em desenvolvimento compreende cinco elementos: bens coletivos, rede de atores, dinâmicas territoriais, aprendizado e gerenciamento do desenvolvimento de uma comunidade aprendiz.

##### **4.1 Bens Coletivos**

Os bens coletivos são a herança comunitária. Em outras palavras, o conjunto de recursos de que uma comunidade precisa para se desenvolver. Esse módulo abarca os atributos comunitários e os resultados gerados pelo sistema. Distinguímos cinco tipos de bens coletivos: o capital social da comunidade; o capital humano; o capital físico; o capital econômico e a junção entre os primeiros quatro tipos, que é o capital estratégico da comunidade. A capacidade comunitária de gerar seu próprio desenvolvimento encontra sua origem na última noção.

O capital estratégico é a capacidade de uma comunidade de organizar-se de modo a implementar ações para alcançar objetivos compartilhados pelos atores comunitários como um todo. A noção de capital estratégico possui dois componentes: os bens comunitários (capital) e a implementação (processo) de uma ação estratégica. O primeiro termo precede o último em uma formulação estratégica. A noção de capital estratégico pode ser definida como uma intenção, uma orientação, uma direção, um processo, um comportamento ou ainda um processo que visa ao progresso a partir de uma situação dada em direção a uma outra, futura (e desejada).

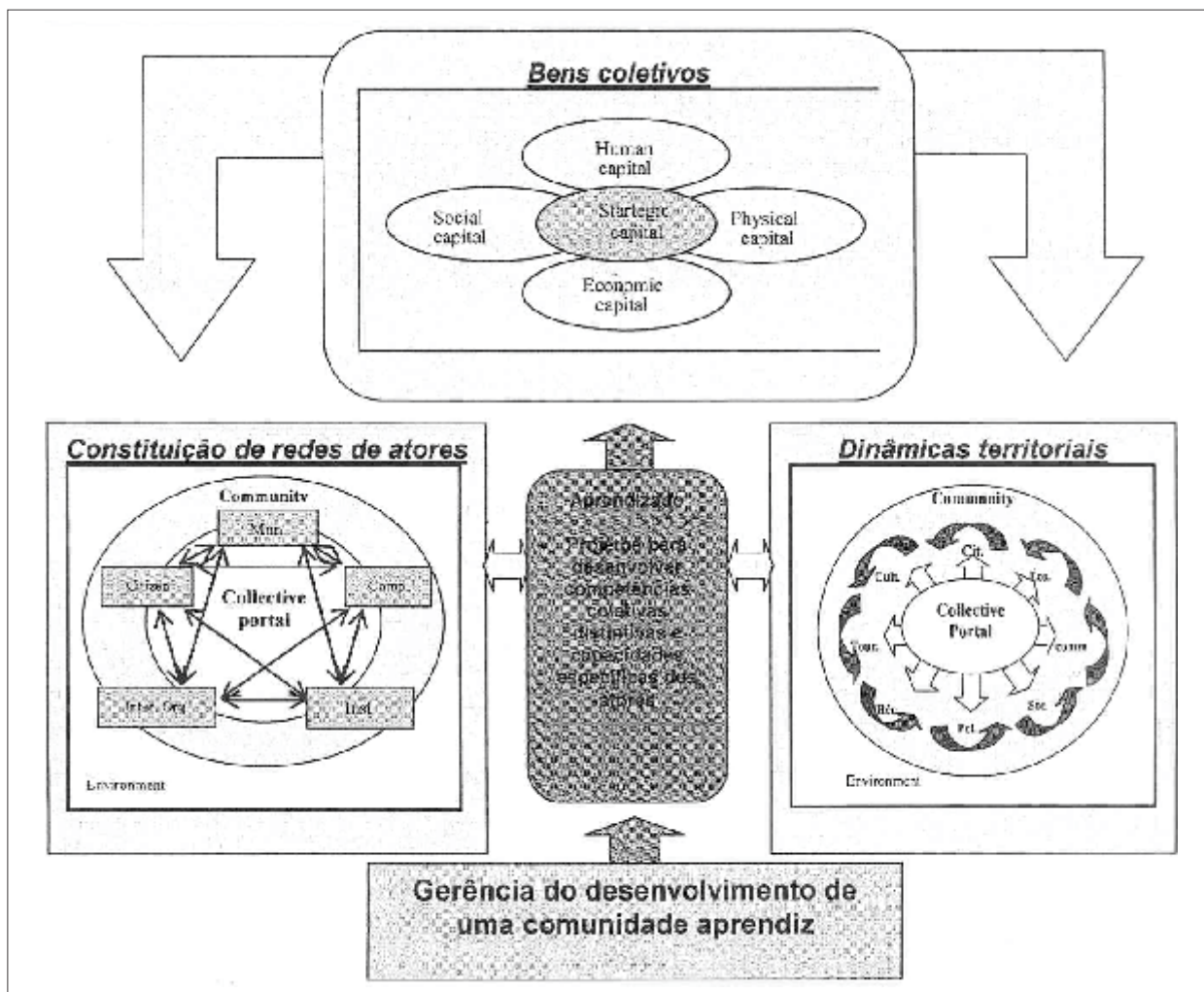


Figura 2: O sistema de desenvolvimento de uma comunidade aprendiz  
 Fonte: Elaborada pelos autores

Formular uma estratégia coletiva requer, por um lado, a capacidade de coletivamente gerar uma intenção consistente e, por outro lado, a capacidade de reunir os ingredientes necessários para sua implementação. Essas capacidades compreendem o capital estratégico, independentemente de se elas são ou não utilizadas. O capital estratégico é intangível e difícil de delimitar. Todavia, é possível detectar sua presença ou sua ausência (liderança, por exemplo, é um dos traços constituintes do capital estratégico de uma comunidade). Os exemplos dos distritos industriais italianos ou dos *clusters* aparecem como sendo o resultado de capital estratégico judiciosamente explorado.

#### 4.2 Constituição de Redes de Atores

Ela ilustra a estrutura relacional para atores genéricos em uma comunidade, nomeadamente

municípios, público em geral, companhias, instituições e organizações intermediárias (a parte à esquerda do modelo). Na realidade, a composição de atores em uma comunidade é muito mais complexa. Para fins de ilustração, essa pequena lista é tão restritiva quanto representativa dos atores em uma comunidade. A mera presença de atores genéricos em um sistema torna possível identificar várias inter-relações.

É razoável vincular a noção de capacidade ao conceito de ator genérico. De fato, cada ator genérico é dotado de uma capacidade. A definição de Grant (1991, p. 118) torna mais simples definir o conceito de capacidade, ao afirmar que "as capacidades envolvem complexos padrões de coordenação entre as pessoas e entre as pessoas e outros recursos", que são adquiridos por meio da repetição de rotinas. O núcleo da definição de Grant reside no que ele chama de "complexos padrões de coordenação". Conseqüentemente, a



capacidade dos atores genéricos será proporcional à natureza da cultura local (em termos políticos, cidadãos, empresariais, institucionais e de desenvolvimento). Como cada ator genérico é arranjado como um componente do sistema, definirá a capacidade coletiva.

O modelo e o desenvolvimento da estratégia de um portal coletivo influenciam a estrutura relacional de uma comunidade, pois a constituição de redes requerida para atingir certo nível de integração exige vínculos genuínos entre os atores comunitários (dependendo da localização, das linhas de negócios, dos interesses dos atores e assim por diante). O exercício, portanto, deve gerar redes formais e informais, provocando reflexões, iniciativas e projetos que vão além da estrutura de implementação do sistema de informações. De fato, a implementação de um portal coletivo serve como um catalisador ou um ponto de partida para a emergência de uma estratégia de desenvolvimento local.

### 4.3 Dinâmicas Territoriais

O terceiro módulo, muito mais tangível, ilustra o processo que conduz a comunidade (o lado direito do modelo). Definimos "dinâmica" como "as forças condutoras físicas, morais ou intelectuais, de qualquer tipo, ou as leis que se referem a elas" (Merriam-Webster's Unabridged Dictionary 2000, electronic version 2.5). A cor da dinâmica territorial depende da disponibilidade, capacidade e da organização dos bens coletivos da comunidade. Identificamos oito dinâmicas territoriais específicas que podem ser apoiadas pelas TICs - nomeadamente: a dinâmica política, a dinâmica cidadã, a dinâmica econômica, a dinâmica social, a dinâmica cultural, a dinâmica recreativa, a dinâmica comunitária e a dinâmica turística.

Tomemos o exemplo da dinâmica turística. Na medida em que algumas pessoas da comunidade iniciam projetos aqui e lá para atrair a atenção de turistas, podemos assumir que a indústria turística tem sua própria dinâmica. Essa dinâmica é dirigida pelo desejo municipal de desenvolver esse setor de atividade, pelos negócios envolvidos no setor turístico-recreativo, pela indisponibilidade de capital de risco, pelas agências de turismo, pelos grupos de hotéis e restaurantes, pela Câmara de Comércio local, pela qualidade da recepção, da parte dos cidadãos, e assim por diante. A oferta de informações e serviços turísticos no portal deve ser feita de tal maneira que os usuários tenham facilidade em navegá-lo. A esse respeito, a maneira como as informações turísticas são estruturadas no portal reflete o nível de dinamismo e coesão dos atores

envolvidos (para ilustrar, pacotes oferecidos por um grupo de diferentes atores). O mesmo aplica-se às outras dinâmicas territoriais. Como resultado da implementação do portal coletivo, essas dinâmicas revelam partes de iniciativas individuais e coletivas.

As dinâmicas territoriais obviamente são sujeitas a pressões exercidas por variáveis exógenas. As relações entre o sistema e o ambiente ao redor são essenciais para assegurar seu desenvolvimento, pois elas constituem seu sopro de vida. Além disso, Donnadiou e Karsky (2002, p. 31) indicaram que, em termos societais, sistemas com pouca comunicação são fadados a repetitivas fixações estruturais na melhor das hipóteses ou, no pior cenário, a uma regressão que rapidamente inicia o declínio ou a decadência. Obviamente, fatores exógenos não exercem influência no sistema sozinhos. De fato, o sistema constantemente se remodela a si mesmo como resultado das forças endógenas.

Integrar os dois módulos precedentes (constituição de redes de atores e dinâmicas territoriais) em um único rende o sistema de informação comunitário (SIC). O SIC é um portal coletivo cuja função é apoiar e sustentar a estrutura relacional dos atores comunitários.

### 4.4 Aprendizado

Este módulo ilustra o processo por meio do qual a constituição de redes de atores e as dinâmicas territoriais geram projetos de desenvolvimento. Ele refere-se à capacidade do ator e promove a emergência de competências coletivas distintivas. O conceito é similar às abordagens gerenciais como a das "competências-núcleo" (TAMPOE, 1994; HAMEL; PRAHALAD, 1999), a "teoria baseada nos recursos" (BARNEY, 1991<sup>4</sup>; GRANT, 1991) e as "capacidades dinâmicas" (TEECE *et alii*, 1997), que favorecem um processo estratégico baseado no desenvolvimento de competências, capacidades e recursos no interior da organização antes de referir-se ao mercado em que a organização opera.

A noção de competências-núcleo associa a capacidade de ajustamento às mudanças do mercado ao aprendizado coletivo da organização. A idéia de identificar as competências-núcleo da comunidade e desenvolver capacidades endógenas no sentido de aproveitá-las no desenvolvimento local deriva dessa abordagem gerencial. Sendo esse o caso, é possível associar a capacidade de adaptar o desenvolvimento de uma comunidade no contexto do mercado globalizado ao aprendizado coletivo. Nós consideramos que o impacto

<sup>4</sup> Em uma retrospectiva a respeito desse conceito, após uma década, Barney (2001) reviu sua posição afirmando que, se o valor de uma competência deriva das forças de mercado, a teoria baseada nos recursos é meramente uma extensão da teoria neoclássica de microeconomia (baseada em David Ricardo). O autor afirma que a assim chamada inelasticidade de competências e capacidades no modelo geral – na medida em que elas são desenvolvidas em um longo período de tempo e têm um caráter específico, elas não podem ser vendidas ou compradas no mercado – é, portanto, datada e ele reafirmou sua fé na teoria do equilíbrio.

da implementação de um portal coletivo sobre o fluxo de informações em uma comunidade é abrir as portas para o desenvolvimento da capacidade de trabalhar no interior de redes. Como Castells (*apud* MADON; SAHAY, 2001) afirma, "a presença de uma rede é uma entidade dinâmica e poderosa que atua na regulação da transferência de informação e conhecimento".

Além disso, a teoria baseada nos recursos - de acordo com a qual as competências e as capacidades desenvolvidas no interior de uma organização rendem uma vantagem competitiva na formulação de uma estratégia - é claramente refletida no discurso sobre o desenvolvimento local. A atratividade dessa teoria reside primariamente em seu procedimento de cinco etapas (GRANT, 1991), que pode ser prontamente transposta para a escala territorial: identificar e classificar a base de recursos da comunidade; identificar as capacidades subjacentes a esses recursos (de acordo com Grant, as capacidades envolvem complexos padrões de coordenação entre as pessoas e entre as pessoas e outros recursos adquiridos por meio da repetição de rotinas); analisar o potencial de geração de renda (de desenvolvimento) dessas capacidades; selecionar uma estratégia de exploração desses recursos e capacidades e atualizar a seleção de recursos e capacidades.

No que se refere à teoria das capacidades dinâmicas, Teece *et alii* (1997) afirmam que as competências e as capacidades que dão a uma companhia uma vantagem competitiva, em um dado mercado, baseiam-se essencialmente em processos organizacionais (coordenação, aprendizado e transformação), bens tangíveis e intangíveis (tecnologia, finanças, reputação, estruturas formais e informais etc.) e nas respostas da firma às oportunidades que surgem. O caráter exclusivo das capacidades dinâmicas baseia-se em rotinas e habilidades organizacionais (conhecimento tácito) que são difíceis, talvez mesmo impossíveis, de replicar. A relevância do paradigma gerencial também pode ser transposta para a comunidade desde que esses processos (informacionais por natureza: coordenação, aprendizado e transformação) sejam precisamente o que o conceito de comunidade aprendiz abarca em termos de formulação de estratégias territoriais.

Autores que escrevem sobre desenvolvimento local já têm integrado o desenvolvimento de competências coletivas em seus discursos. Gretle (2002, p. 14) expressou a importância do desenvolvimento local nos seguintes termos: "A existência de um processo de aprendizado coletivo torna-se uma questão de desenvolvimento local ao habilitar os territórios a determinar e manter sua posição na economia maior. Esse processo somente pode ser estruturado e implementado na proximidade dos atores e por meio de suas parcerias, assim como para germinar os requeridos meios de comunicação e fundos de confiança". Esse processo de aprendizado reside no núcleo do conceito de comunidade aprendiz.

#### 4.5 Gerência do Desenvolvimento de uma Comunidade Aprendiz

Simplemente dotar uma comunidade de um portal não gerará competências coletivas. Os recursos requeridos para sustentar o processo de desenvolvimento e de implementação para a constituição coletiva de redes devem estar presentes e comprometidos. A análise dos portais coletivos, com o uso das seis dimensões descritas no modelo tipológico, ilustra a necessidade de ter o apoio de lideranças reconhecidas pela comunidade, uma estratégia inclusiva de implementação e uma orientação sustentada na comunidade.

#### CONCLUSÃO

Ao longo das últimas duas décadas, as tecnologias de informação têm permeado os processos internos das organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos. Enquanto o potencial relacional oferecido pela rede a essas organizações é inegável, ele requer a redefinição de relacionamentos, vínculos e acessibilidade com respeito a seus supridores, parceiros, clientes, cidadãos, membros e beneficiários. Isso resulta em uma verdadeira rede virtual de novos canais de comunicação que constantemente cresce mais próximo ao ponto em que as TICs tendem a modificar os conceitos de território e espaço (LANGEVIN, 1997). É no contexto dessa onda irreversível que emergiram os projetos da "cidade conectada" e da "rede comunitária" buscados na informação aliada e, finalmente, de janelas para a realização de serviços para cidadãos e para recebimento de seu retorno em uma plataforma coletiva virtual.

Acreditamos que é possível ir além do caráter instrumental das aplicações da Internet - a despeito do fato de que esse passo é um componente indispensável do processo de apropriação - e esboçar mais profundamente o processo de elaborar e desenvolver um portal coletivo, no sentido de promover a emergência de uma sinergia criativa, entre os atores, que poderia gerar idéias, cooperação e o desenvolvimento de projetos. Devemos lembrar que, enquanto as TICs não criam sinergia, elas, todavia, fornecem um substrato fértil para isso e apóiam seu desenvolvimento na medida em que as atividades apropriadas são levadas a cabo na comunidade. Sob tais circunstâncias, a tecnologia pode ajudar a criar coerência entre as redes que estimulam a circulação de conhecimento. Isso permanece um processo de proximidade no território local e, portanto, promove o desenvolvimento de competências territoriais distintas.

O crescimento explosivo da Internet em comunidades locais tem acontecido ao mesmo tempo em que as barreiras ao comércio global têm caído, o que cria ondas de choque que alcançaram as comunidades locais. Embora as TICs não possam remover as restrições espaciais, elas podem redefinir as relações

entre a geografia local e a global. O que tem sido referido como "globalização" revela a conexão entre espaços e os diferentes graus territoriais. Ademais, elas ilustram o entrelaçamento de tendências na globalização e na atividade territorial (DESCHAMPS, 2001). Se o global e o local são os dois lados da moeda, então cada avanço tecnológico torna a moeda cada vez mais fina (GIBBINS, 2000). Em suma, o debate não é sobre se as comunidades têm os meios para investir em tecnologias de informação, mas se elas podem dispor dessas tecnologias ou não.

Outrossim, as tecnologias de informação podem, de fato, ser o objetivo de uma estratégia específica de desenvolvimento da comunidade. A experiência de Blacksburg (Virgínia, Estados Unidos) demonstra que mesmo que as TICs não sejam um fator determinante de localização, sua ausência definitivamente impede o desenvolvimento. De acordo com Cohill (2001), a emergência da economia do conhecimento resultou em mudanças nos três principais fatores que as companhias levam em consideração ao escolher localidades. Fatores como acesso a matérias-primas, abundância de mão-de-obra e acesso a redes rodoviárias cederam lugar à qualidade de vida, à disponibilidade de mão-de-obra qualificada e ao acesso à Internet de alta velocidade. Desde que Blacksburg adquiriu a infraestrutura de banda larga, a taxa de ocupação [*occupancy*] em seu parque industrial (na maior parte, companhias de nova tecnologia) cresceu de 15%, em 1993 (300 empregos), para 90%, em 2001 (2000 empregos)<sup>5</sup>. Portanto, uma estratégia de desenvolvimento de uma economia local baseada nas TICs também é uma política para a inovação (DESCHAMPS, 2001).

Os assim chamados projetos territoriais exemplares aparecem como tendo um denominador comum com relação ao desenvolvimento de comunidades conectadas. As TICs por si sós não são um fator de desenvolvimento: as considerações sociais e a apropriação dessas tecnologias são igualmente determinantes no sucesso do projeto (DESCHAMPS, 2001). As TICs acompanham as mudanças sociais muito mais freqüentemente do que as causam.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, n.27, p. 643-650, 2001.

COHILL, A. M. *Thinking Chaordically: The future of communities and technology*, 2001.

DESCHAMPS, H. *Les TIC au service du développement économique local: la scene de*

*l'innovation. Mémoire de maitrise sous la direction d'Isabelle Pailliar. Université Stendhal3 - Grenoble 3*, 2001.

DONNADIEU, G; KARSKY, M. *La systémique, penser et agir dans la complexité*. Paris: Liaisons, 2002.

GIBBINS, R. Federalism in a Digital World. *Revue canadienne de science politique*, v. 33, n. 4, 2000.

GRANT, R. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategic Formulation. *Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GREFFE, X. *Le développement local*. Laval: Éditions de l' Aube, 2002.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, 1990.

JOYAL, A. *Le développement local: comment stimuler l'économie des regions en difficulté*. Laval: Université Laval, 2002.

KLERK, V.; PEUGEOT, V. *Démocratie et territoires: les leviers de la participation*. Actes du Congrès mondial des réseaux citoyens de l' ere numérique, Montreal, 2002.

KOOIMAN, J. Findings. Speculations and Recommendations. In : KOOIMAN, J. (ed.). *Modern Governance*. London: Sage. Available at <http://agora.qc.ca/mot.nsf/Dossiers/Gouvernance>, 1993.

LANGEVIN, É. Développement local et NTIC : quel atout pour le développement durable? *Transversales, Sciences et Culture*, n. 48, 1997.

LONGAN, M. W. *Community and place in cyberspace: The community networking movement in the United-States*. University of Colorado, 2000.

MADON, S.; SAHAY, S. Cities in the developing world: Linking global and local networks. *Information Technology & People*, v. 14, n. 3, p. 273-286, 2001.

OCDE. *Des citoyens partenaires: information, consultation et participation à la formulation des politiques publiques*. Série gouvernance. Paris: Organization de coopération et de développement économique, 2001.

PECQUEUR, B. *Le développement local*. 2. ed. Montréal: Syros, 2000.

POLAND, P. *Online Consultation In GOL-IN Countries-Initiatives to foster e-democracy*. Amsterdam: Ministry of the Interior and Kingdom Relations, 2001.

<sup>5</sup>Esses dados foram fornecidos por Andrew M. Cohill durante uma conferência na Universidade de Sherbrooke em novembro de 2001.

PREVOST, P. **Gérer le développement local**. Working paper. Sherbrooke: Université de Sherbrooke, 1999.

\_\_\_\_\_. **Les stratégies du développement local**. Sherbrooke: Université de Sherbrooke, 2000.

\_\_\_\_\_. **Collectivité apprenante: stratégies des acteurs**. Sherbrooke : Université de Sherbrooke, 2003.

\_\_\_\_\_. **Développer la cyberdémocratie**. Rapport de recherche, GRECUS. Sherbrooke: Université de Sherbrooke, 2004.

TAMPOE, M. Exploiting the Core Competences of Your Organization. **Long Range Planning**, v. 27, n. 4, p. 66-77, 1994.

TEECE, D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management, **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

VACHON, B. Mettre le territoire en état de produire : le rôle des facteurs sociaux, culturels et environnementaux dans la démarche de développement local. In: COTE, S., KLEIN, J.-L. & PROULX, M.-U. (eds.). **Le Québec des régions: vers quel développement ?** Rimouski: GRIDEQ-GRIR, 1996.

VAN BASTELAER, B.; LOBET-MARIS, C. Les modeles de développement dans les villes virtuelles. **Communications & Stratégies**, n. 39, p. 59-74, 2000.