

As Dimensões e os Processos do Desenvolvimento das Coletividades Locais*

The Dimensions and Processes of Local Collectivities' Development

Paul Prévost¹

O desenvolvimento local é um assunto na moda daqui por diante. Agora, alvo da globalização, ele será um modelo alternativo de desenvolvimento, mais adiante, será principalmente uma estratégia renovada ou até mesmo uma estratégia de último recurso no pastas de nossos altos governos. Nesse debate, os meios locais engasgam com frequência. Situados em primeiro lugar, no nível da ação, eles se sentem muito distantes dos modelos elaborados pelas universidades e consideram muitas vezes as políticas e os programas governamentais mal-adaptados à realidade local. Este artigo tenta modestamente entender sua dinâmica e mais precisamente conceitualizar o que ocorre quando uma comunidade tenta, sistematicamente, acelerar seu desenvolvimento.

As reflexões contidas neste artigo situam-se imediatamente sob a insígnia da abordagem particularizante tal como a define Crevoisier (1998). A hipótese de base dessa abordagem sustenta que as dinâmicas econômicas e sociais, nas comunidades locais, desencadeiam mudanças importantes e frequentes para impedir as convergências gerais no seio dos territórios. Não existem, portanto, modelos gerais de desenvolvimento local. Essa diferenciação territorial não reside somente nos produtos, mas também na maneira de organizar a produção, de criar e gerar seus recursos e de desenvolver habilidades originais. Essa abordagem não permite em conclusão produzir conceitos estáveis e universais. Ela produzirá principalmente quadros de aprendizagem em que a realidade questiona e enriquece os conceitos e a inverte. Os conhecimentos vindos dessa abordagem não serão generalizados, mas as lições retiradas poderão ser transferidas para inspirar outras pesquisas ou outras ações (ROBSON, 1993; GUBA; LINCOLN, 1985). Do ponto de vista metodológico, as pesquisas efetuadas segundo

a abordagem particularizante usarão como dados de base os estudos de caso (YIN, 1994). Segundo os princípios da pesquisa-ação (GREENWOOD; LEVIN, 1998; PRÉVOST, 1997), elas implicarão uma forte relação do pesquisador com o campo e seus agentes.

Este artigo repousa, então, em parte, sobre a experiência profissional do autor, que participou do conselho de administração ou aconselhou várias agências de desenvolvimento, e sobre os resultados de diversos estudos de caso efetuados em Québec e no Canadá (PRÉVOST, 1993; PRÉVOST; FORTIN, 1995; GRENIER; GARON; PRÉVOST, 1999, 2000; PRÉVOST; LAMBERT, 1996; CHARLAND; YOUNG, 1992; OUELLET, 1993; DECTER, 1989; PIERCE, 1990; DORÉ, 2000) ou no exterior. Sem pretensão generalizante, enraizada nos meios estudados, este trabalho se considera uma síntese das lições retiradas, um quadro de referência flexível para acompanhar o desenvolvimento local, um instrumento de aprendizagem, uma guia de reflexão muito mais que um modelo a ser aplicado de modo linear.

Partiremos, primeiramente, para um pequeno retorno ao próprio conceito de desenvolvimento e de desenvolvimento local.

O DESENVOLVIMENTO

No dizer popular, mesclam-se, frequentemente, crescimento e desenvolvimento. Ora, eles não são sinônimos. O desenvolvimento implica aumento de bem-estar e mudança na estrutura econômica e social de uma comunidade. Ele agrega uma sociedade sob todos os seus aspectos. O crescimento é uma noção mais simples, pois não se refere a um aumento das atividades de produção de bens e serviços, mas não implica necessariamente mudanças na estrutura, nem

*Este artigo foi publicado originalmente no Cahiers de recherche IREC 01-05. Este artigo é a síntese e a atualização dos seguintes livros publicados pelo autor: Prévost (1993) e Fortin e Prévost (1995). Tradução de Carmem Lúcia Druciak.

¹ Doutor e pesquisador do Instituto de Pesquisa e Ensino para as cooperativas da Universidade de Sherbrook - IRECUS.

compromete uma sociedade sob todos os seus aspectos. O conceito de desenvolvimento comportaria, assim, a ideia de crescimento².

Assim, a noção de desenvolvimento engloba um enorme número de componentes econômicos, sociais, políticos e administrativos e deve dar conta dos valores e das atitudes de uma população.

O desenvolvimento, segundo Planque (1999), pode designar um nível (o “o quê”) ou um processo (o “como”). Os estudos comparativos e as análises de perfil, por exemplo, dirigem-se ao nível de desenvolvimento e posicionam uma sociedade colocando em evidência suas forças e suas fraquezas relativas. Os estudos sobre os processos concentram-se sobre as ações de desenvolvimento e seu agenciamento. Os primeiros estudos sobre o assunto quiseram, inspirando-se na revolução industrial britânica, propor uma série de etapas através das quais uma sociedade deveria passar para se desenvolver. Desde lá, ainda que vários estudos tenham modelado, em todo ou em parte, os processos de desenvolvimento de sociedades nacionais e regionais (PERRIN, 1972), não se manifestou o que poderia ser considerado um modelo geral processual de desenvolvimento local e regional. Dando-se conta desses limites, outros estudos sobre isso se concentraram na elaboração de modelos de aprendizagem para enquadrar as ações de desenvolvimento (OCDE, 2002). Esses modelos permitem extrair do arsenal modelos e instrumentos de análise socioeconômica, fazer escolhas em um contexto de racionalidade limitada e retificar o tiro na medida das aprendizagens.

O DESENVOLVIMENTO LOCAL

Mesmo que se ele se dê em inter-relação com um meio político e socioeconômico onipresente, o *desenvolvimento local coloca os agentes locais no centro das preocupações de desenvolvimento*. Ele suscita comportamentos inovadores sustentados sobre a ação, a criatividade e o espírito de empresa. Em seguida, uma curta definição.

O desenvolvimento local é uma estratégia orientada para a ação que:

- valoriza os potenciais locais;
- aposta nos atores locais e na dinâmica que os estimula;
- estimula as iniciativas comerciais ou não;
- interpreta e tira vantagem das políticas governamentais e da ajuda externa.

Convocando valores como auxílio, criatividade e solidariedade, essa estratégia implica, com frequência, uma mudança de cultura da parte da comunidade, como também da parte do governo e das diversas agências de desenvolvimento.

Centrada em torno da articulação de projetos estruturantes, essa visão integrada impõe a conceituação de um quadro geral de desenvolvimento local capaz de associar, de modo crítico, um conjunto variado de elementos e de processos, permitindo assegurar a coerência interna e externa dos gestos, das ações e das escolhas de desenvolvimento de uma coletividade.

UM QUADRO GERAL DE DESENVOLVIMENTO

O objetivo último de uma estratégia ou de um projeto de DL colocado à frente por parceiros locais representa não somente a criação imediata de empregos ou a reinserção dos grupos marginalizados, como também o aumento do patrimônio coletivo de uma comunidade e sua inscrição durável sobre uma trajetória de desenvolvimento. É uma visão mais global, mais sistemática e também mais interessante.

Portanto, para minimizar os esforços, para aprender de experiência em experiência, de projeto em projeto, é necessário referir-se a um quadro de referência flexível e dinâmica capaz de guiar, de modo coerente, as escolhas desenvolvimentais de uma comunidade.

O modelo sugerido compreende, na sua forma mais simples, cinco elementos. 1) O primeiro, o patrimônio de uma comunidade, refere-se a seu capital socioeconômico, engloba todas as estruturas, produtivas ou não, essenciais ao desenvolvimento. Esse elemento também encerra tanto os aparelhos decisórios quanto os aspectos socioculturais de uma comunidade. 2) A gestão do desenvolvimento, por outro lado, refere-se às dinâmicas comunitárias, aos processos que uma comunidade engata para pilotar seus projetos. 3) As iniciativas e os projetos de desenvolvimento, por sua vez, recobrem todas as atividades produtivas ou não dirigidas para a melhoria do patrimônio da comunidade ou da gestão do DL e suscetíveis de ter um efeito **estruturante** sobre a comunidade. A prazo, eles deveriam contribuir com seu enriquecimento coletivo e assegurar uma melhor distribuição da riqueza. 4) Enfim, o desenvolvimento local não se efetua em um universo fechado, pois é afetado pelo fenômeno da globalização e evolui em interação contínua com as outras comunidades e com os universos regionais e nacionais que o englobam.

²FURTADO, Celso. *Théorie du développement économique*, coll. SUP, PUF: Paris, 1975, cap. 1.

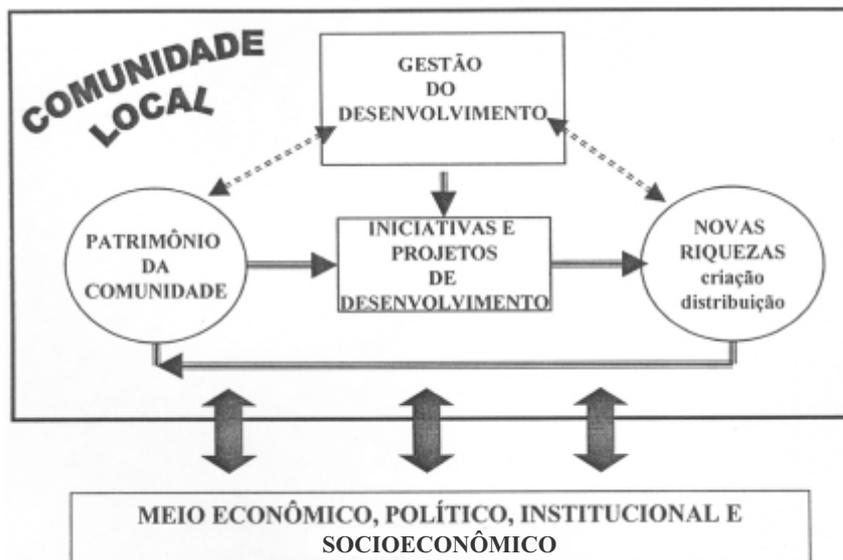


Figura 1 - Quadro geral do desenvolvimento local
 Fonte: Elaborada pelo autor

O todo forma um sistema de aprendizagem. Essa visão integrada permite conjugar o desenvolvimento de uma comunidade em todas as dimensões e questioná-lo sob diversos ângulos.

O PATRIMÔNIO DE UMA COMUNIDADE

Para se assumir, uma comunidade deve encontrar sobre seu território senão o máximo, pelo menos, o suficiente de alavancas econômicas, decisórias, financeiras e culturais para influenciar seu futuro de maneira positiva e assegurar ela mesma uma grande parte do aumento de seu bem-estar.

Essas alavancas formam o capital socioeconômico de uma comunidade, seu patrimônio.



Figura 2 - O patrimônio de uma comunidade
 Fonte: Elaborada pelo autor

No nível local, não é possível falar realmente de desenvolvimento, sem incluir, na discussão, todo um conjunto de elementos normalmente excluídos do discurso da análise econômica.

Na verdade, para completar o ponto de vista, é preciso acrescentar os aspectos políticos sociais, culturais etc. e, de fato, todo elemento suscetível de ajudar a melhor compreender e influenciar a realidade do desenvolvimento. Nas intervenções de desenvolvimento local, apreendeu-se gradualmente essa dimensão sistêmica fundamental e, com frequência graças às modas, as estratégias de desenvolvimento local enriqueceram-se para incluir componentes cada vez mais variados. Hoje, poderíamos agrupá-los sob cinco títulos, constituindo tantos alvos potenciais e alavancas que uma comunidade poderá ativar para aumentar seu patrimônio socioeconômico e inscrever-se, de modo durável, sobre uma trajetória de desenvolvimento:

o aparelho econômico de produção de bens e de serviços propriamente dito;

- a população organizada em um território;
- o aparelho financeiro;
- o aparelho decisório;
- os aspectos socioculturais ligados ao desenvolvimento.

O Aparelho Econômico

O primeiro elemento, o aparelho econômico, compreende o conjunto das atividades de produção de bens e de serviços distribuídos sobre o território local. Ele se subdivide em três blocos interligados:

o bloco interno, que compreende as empresas trabalhando direta ou indiretamente para o mercado interno de um território;

o bloco exportador, que é constituído por empresas exportadoras de bens e de serviços; esse conjunto realiza uma injeção líquida de rendas na população. Faz-se referência a elas geralmente sob o nome de indústrias motoras;

o bloco intermediário, que agrupa as empresas fornecedoras de bens e de serviços aos dois blocos anteriores.

A política das redes industriais é um exemplo de iniciativa se dirigindo diretamente ao aparelho econômico. Ela propõe uma estratégia suscetível de tornar densas as relações entre os diferentes blocos econômicos sobre um território.

As estratégias dirigidas para um aparelho econômico vão se remeter aos seguintes aspectos:

- base econômica (empresa exportadora, empresa de valor agregado);
- diversificação *versus* especialização;
- importação/exportação;
- redes, cadeias;

- parceria e redes;
- tecnologia;
- inovação.

A população organizada sobre um dado território

A população de um território está dividida entre zonas rurais ou urbanas religadas por uma rede de transporte. A armadura urbana e as redes de transporte garantem a propagação do progresso econômico sobre o conjunto do território, permitindo a abertura dos mercados, a difusão da informação e a especialização. E, ainda, essa população constitui um mercado, um reservatório de mão-de-obra e uma fonte de renda. Enfim, ela constitui, sem contradição, o recurso mais primordial de um território. Mais a qualidade de vida de uma comunidade é elevada, mais a população é formada, mais ela possui competências variadas, mais ela é saudável, melhor é a base de desenvolvimento. Entendemos, portanto, facilmente a emoção que os debates sobre a educação e a formação suscitam. As universidades, as escolas, as comissões escolares, a Sociedade Quebequense da mão-de-obra, os estabelecimentos de saúde são todos iniciativas que se inscrevem nesse segundo módulo. Em resumo, encontram-se ali todas as políticas e todos os programas dedicados à formação da mão-de-obra, à educação de jovens e adultos, à melhoria da saúde e da qualidade de vida em geral da população.

O território, por sua vez, dá acesso aos recursos naturais sob forma de minas, peixes, campos agrícolas ou espaços de lazer.

Todos os programas de desenvolvimento econômico sustentados pela melhoria das infraestruturas, tais como os parques industriais, as incubadoras, os hotéis industriais etc., se voltam a esse módulo de nosso modelo de desenvolvimento econômico. Podemos ainda acrescentar os esquemas de melhorias, as políticas ambientais e todas as políticas ligadas ao desenvolvimento dos recursos naturais de um território.

As variáveis consideradas nessa dimensão são, entre outras:

- variáveis demográficas (o capital humano);
- saúde da população;
- problemas sociais;
- segurança;
- escolaridade da população;
- qualidade, quantidade e variedade da mão-de-obra e dos empregos;
- recursos;
- infraestruturas;
- qualidade da habitação;
- qualidade de vida, ambiente.

As ligações entre esses dois primeiros componentes do modelo (aparelho econômico e

população organizada em um território) formam o circuito econômico de base de um território. As empresas oferecem bens, serviços e empregos. A população organizada em um território oferece, por sua vez, um potencial de consumo, mão-de-obra, recursos naturais e condições de vida. Essa relação de trocas permite a distribuição de renda a cada grupo de participantes do esforço econômico.

Mais as amarras econômicas são variadas e densas, mais a renda de exportação terá efeitos de impulso positivos sobre o conjunto da economia (efeito multiplicador) e mais será fácil e interessante criar novas empresas. As estruturas econômicas desarticuladas e centradas em um número limitado de atividades econômicas são os maiores desafios.

Enfim, o aumento da atividade econômica favorecerá uma divisão do trabalho mais racional, uma melhor utilização dos equipamentos disponíveis e, em consequência, economias de medida. Por outro lado, no território, um crescimento da população e uma melhor utilização dos recursos favorecem economias de infraestruturas e de superestruturas (serviços públicos). Esses dois fenômenos formam o que é conveniente chamar de anéis de autoampliação do desenvolvimento.

A estratégia das corporações de desenvolvimento que sugeria concentrar os esforços de desenvolvimento industrial sobre as empresas motoras, isto é, as empresas com potencial exportador, se inscreve nesse módulo e se apoia sobre as noções de circuito econômico e de efeito multiplicador. Nessa estratégia, a hipótese é que as importações são relativamente fracas (falha do sistema) e que a entrada líquida de dinheiro recente do exterior é empregada em grande parte sobre o território.

O Aparelho Financeiro

O terceiro elemento, o aparelho financeiro, compreende os circuitos de poupança e de financiamento que ligam o aparelho econômico de produção de bens à população organizada em um território. As empresas e a administração gerenciam uma poupança, que serve para financiar o investimento e o consumo. É, portanto, esse módulo que financia o desenvolvimento. Segundo a organização financeira, o circuito poupança-financiamento de uma comunidade é mais ou menos autônomo com relação ao exterior (capacidade das instituições financeiras de mobilizar e de destinar a poupança sobre uma base nacional, estadual, regional ou local). Esse componente, dentro desse modelo, foi isolado do aparelho econômico de produção de bens e de serviços por causa de sua importância estratégica em matéria de desenvolvimento.

A criação de fundos locais e de fundos regionais de capital de risco e de capital de giro é uma estratégia de mobilização e de aplicação de poupança em projetos de criação de empresas locais. As sociedades locais de

investimento para o desenvolvimento do emprego (SOLIDES) em região são também iniciativas desse tipo.

As estratégias de desenvolvimento que se dirigem a esse terceiro componente sofrerão problemas como:

- existência, controle/acesso ao financiamento do consumo;
- existência, controle/acesso ao financiamento dos investimentos;
- o microfinanciamento dos projetos locais e o microcrédito.

O Aparelho Decisório

O aparelho decisório, o quarto elemento, compreende as responsabilidades das estratégias, dos programas e das decisões que orientam, regulamentam e controlam o funcionamento e o desenvolvimento econômico de uma população. Encontram-se ali não apenas os governos, as administrações públicas de todos os níveis, mas também as administrações privadas. Sobre um território, elas serão mais ou menos autônomas com relação aos centros de decisões exteriores e poderão possuir ou não alavancas suficientes para representar mais eficazmente um papel de agente de desenvolvimento. A situação geográfica dos responsáveis pelas decisões afeta a elaboração das políticas e dos programas de desenvolvimento e as decisões de investimento e de criação de empresas.

Por exemplo, todo o debate sobre a descentralização e a emergência dos poderes locais se inscreve nesse módulo. As estratégias dizem respeito aos seguintes assuntos:

- o governo local;
- as relações com as instâncias nacionais e internacionais;
- os administradores locais (quantidade, qualidade, poder, *leadership*).
- os empreendedores locais (quantidade, qualidade, poder, *leadership*).

Os Valores e o Comportamento

O último elemento remete aos valores e comportamentos suscetíveis de afetar a capacidade de desenvolvimento de uma população. Vários interventores representam um papel importante no desenvolvimento econômico. Pensemos somente nos eleitos, nos empreendedores, nas pessoas de negócios, nos administradores, nos agentes de desenvolvimento, nos investidores, nos trabalhadores etc. Cada um tem valores, atitudes e comportamentos que formam uma verdadeira rede de relações humanas, as quais afetam suas orientações, suas escolhas e suas decisões. Segundo as condições predominantes, esses elementos serão impedimentos ou "ativos" no contexto de um projeto particular de desenvolvimento. Enfim, talvez sejam esses os elementos mais importantes na ótica de

uma retomada em mãos do desenvolvimento pela população, encontram-se, nesse módulo, o sentimento de vínculo, o espírito de iniciativa e o gosto pela inovação, que agrupam, motivam e implicam uma população em seus próprios negócios.

A título de exemplo, o "curso-concurso" organizado em várias regiões do Québec pela Fundação do *entrepreneurship* e as ações do movimento Jovens empresas, nos programas de sensibilização ao *entrepreneurship* ofertados em escolas ou pelos CEGEP, encontram-se nesse módulo.

As estratégias e os projetos de caráter sociocultural atingirão os seguintes aspectos:

- sentimento de vínculo (identidade, responsabilidade);
- a cultura local;
- parceria (acordo, colaboração e solidariedade, redes);

- a participação comunitária;
- abertura sobre o mundo (curiosidade e intercâmbio);
- *entrepreneurship* (criatividade, iniciativa e autonomia);
- pragmatismo político.

Essas alavancas de desenvolvimento são conhecidas e usadas há muito tempo. Todavia, na elaboração de estratégias de desenvolvimento econômico local, esquecemos geralmente, graças às modas do momento, que elas fazem parte de um todo e que as relações que elas empreendem entre si são sistemáticas. Elas formam, então, uma gama de possibilidades, que é preciso gerir globalmente, tendo em vista sua capacidade de reforço mútuo. É por isso que hoje falamos cada vez mais de abordagem "meio", da ligação indissociável entre a economia e o social.

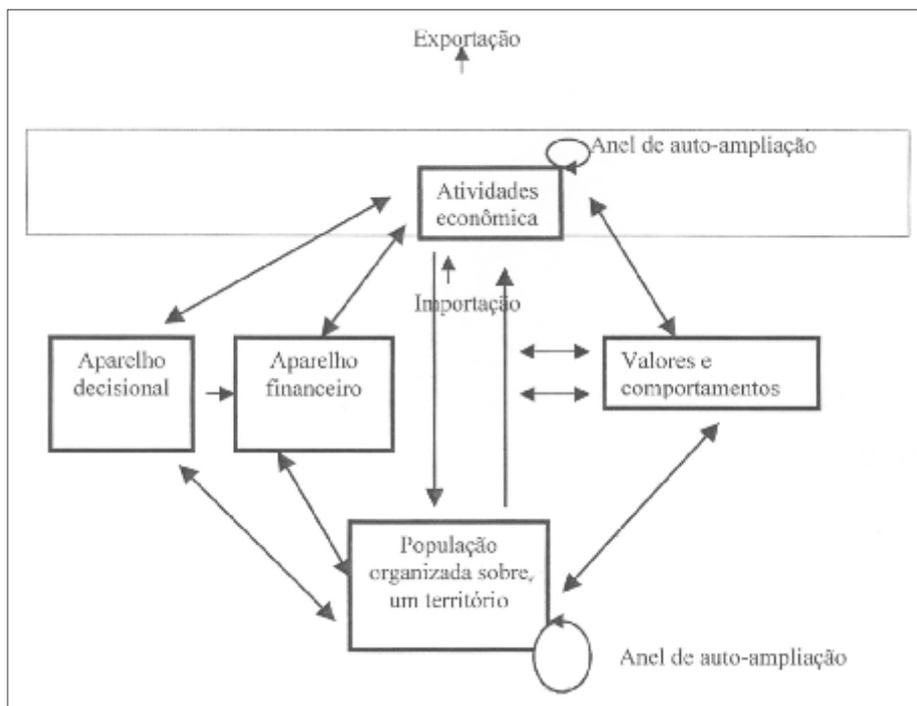


Figura 3 - Alvos e alavancas do desenvolvimento econômico local
Fonte: Elaborada pelo autor

Enfim, sublinhemos que a última alavanca é bem particular, de fato, ela faz menos parte da mecânica do sistema que do sentido que lhe atribuímos. Quando trabalhamos com essa alavanca, não procuramos, necessariamente, abonar o "sistema", procuramos, no entanto, modificar a maneira como o utilizamos. Decidir

tomar em mãos, assumir uma maior parte de responsabilidade pessoal no desenvolvimento de sua comunidade dá um outro sentido aos componentes do "sistema", muito mais do que modifica a mecânica. O surpreendente é que é geralmente ali, no uso dessa última alavanca, que encontramos a diferença entre uma comunidade dinâmica e uma outra que se estagnou.

A DINÂMICA COMUNITÁRIA DO DESENVOLVIMENTO LOCAL OU A GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL

Sobre o território de uma comunidade, não há direção geral ou poder político local que possua uma autoridade suficiente para comandar direta ou indiretamente o conjunto dos agentes preocupados com o desenvolvimento e para impulsioná-lo a mudanças de caráter coletivo.

O desenvolvimento local é o fruto do comportamento, da dinâmica e das ações dos homens e das mulheres que vivem em um dado território³. Ele surge de um contexto e de uma história únicos em muitos sentidos. Não se trata de um processo mecânico, que pode facilmente ser exigido por políticas e programas de caráter geral. Não é surpreendente que cada comunidade caminhe em um ritmo diferente ou até mesmo mais intenso do que as experiências originais. Restam apenas alguns comportamentos gerais que podem ser extraídos das experiências de desenvolvimento local quebequenses. Compreendê-los pode ser bastante útil para avaliar ou planejar as ações de desenvolvimento de uma comunidade.

O modelo ilustrado nas linhas que seguem é proveniente da avaliação das experiências de desenvolvimento local de seis MRC quebequenses⁴. Ele foi usado depois disso para interpretar ou avaliar uma quinzena de outras experiências de desenvolvimento^{5, 6}. Esse modelo se aproxima, em muitos sentidos, daquele desenvolvido por Francine Ouellet e Cia.,⁷ depois da

análise de três iniciativas *montrealenses* do projeto de Québec de "Cidades e municípios saudáveis".

Há uma versão desse modelo em um gráfico mais adiante. É uma construção que tenta descrever e explicar as dinâmicas comunitárias que se encadeiam quando uma coletividade local tenta redirecionar sua trajetória de desenvolvimento ou transformar-se em um meio incubador de desenvolvimento. Centrado na articulação de projetos estruturantes, o modelo combina um conjunto de processos que engaja uma comunidade sob uma variedade de aspectos. Mesmo que para fins de leitura, ele aparece linear nessa ilustração, nos fatos, cada componente está imbricado um dentro do outro; não há nem começo nem fim específico. Somos confrontados por um processo em espiral em que a ênfase está sobre um ou outro componente, segundo as necessidades e dinâmicas locais. Notemos, ainda, que cada iniciativa de desenvolvimento atinge normalmente mais de um componente do modelo ao mesmo tempo. Usado conscientemente, esse modelo poderá se transformar em uma espécie de *sistema de gestão do desenvolvimento*. Um tanto à maneira do PODC (planejar, dirigir, organizar, controlar) em treinamento, servirá, assim, de quadro de referência para permitir a uma comunidade ou aos promotores de um projeto global de desenvolvimento local referir-se a ele para garantir a coerência e a integridade de seu andamento, analisar, aprender ...

AS ESTRATÉGIAS GERAIS DE DESENVOLVIMENTO LOCAL

Historicamente, segundo a OCDE⁸, podemos distinguir, de modo geral, três tipos de estratégias ou de procedimentos diferentes, mas ligados entre eles para suportar o DL: as iniciativas locais de emprego, as iniciativas empreendedorais, e o desenvolvimento econômico local em amplo sentido.

AS INICIATIVAS LOCAIS DE CRIAÇÃO DE EMPREGO

O movimento da iniciativa local de emprego surgiu no início dos anos 80 no contexto da alta do desemprego e da exclusão de certos grupos do mercado do trabalho assalariado. Multifforme, esse movimento recobre uma vasta gama de iniciativas no domínio da criação de emprego:

- trabalhadores autônomos;
- pequenas empresas comunitárias;
- formação de rede de auxílio;
- luta contra a marginalização.

³ Conselho dos deveres sociais. *Un Québec solidaire: rapport sur le développement*, Gaëtan Morin editeur, 1992, chap.2.

⁴ PRÉVOST, P. *Entrepreneurship et développement local: quand la population se prend en main*. Les éditions Transcontinentales Inc., Fondation de l'entrepreneurship, 1993.

⁵ FORTIN, A.; PRÉVOST, P. *Virage local: des initiatives pour relever le défi de l'emploi*. Les éditions Transcontinentales Inc., Fondation de l'entrepreneurship, 1995.

⁶ LAMBERT, Y.; PRÉVOST, P. *Étude de cas: le Forum économique de Verdun*, Rapport de recherche, Centre d'entreprise, Faculté d'administration, Université de Sherbrook, mai 1996.

⁷ OUELLET, F.; FORGET, G.; DURAND, D. *Une ville et deux quartiers en santé: étude de cas des trois premières initiatives dans l'île de Montréal*. Direction de la santé publique, Régie régionale de Montréal-Centre, 1993.

⁸ OCDE, *Développement territorial et changement structurel*, Paris, 1993, p. 23.

O MOVIMENTO DE PROMOÇÃO DO ENTREPRENEURSHIP

O movimento da promoção do *entrepreneurship* afirmou-se simultaneamente ou como uma extensão do precedente, em um contexto caracterizado pela retomada dos fluxos de criação de empresas, pela valorização da PME e pelo reconhecimento do papel determinante das novas empresas na geração de empregos. Essa estratégia geral reconhece, ainda, a capacidade delas de inovar e adaptar-se às mudanças estruturais:

- criação de programas de apoio;
- criação de estruturas de apoio;
- valorização dos empreendedores;
- formação dos jovens no *entrepreneurship*.

O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL

O desenvolvimento econômico local é, de modo mais abrangente, o processo pelo qual um *meio* se mobiliza para apoiar as ações visando a criar, reforçar e apresentar atividades e os empregos de um território, utilizando o melhor possível todos os recursos da comunidade. Ele ordena as atividades dispersas conduzidas pelos dois primeiros movimentos e as inscreve em quadros políticos ou estratégias locais coerentes.

Esse movimento tende a influir sobre os comportamentos dos empreendedores e sobre as decisões internas das empresas, que constituem em economia de mercado o motor de todo processo de desenvolvimento.

- Mobilização dos membros e dos recursos da comunidade para apoiar o DL.
- A ênfase é colocada no desenvolvimento por oposição ao crescimento, um ponto de vista mais limitado.
- Falamos de meio, de comunidade.
- Reconhecemos o papel dos agentes da comunidade que elaboram, desenvolvem e colocam em andamento as estratégias e os projetos de DL.
- As estratégias conceitualizadas são mais sistêmicas (ex.: criação de um meio inovador, criação de um meio incubador).

O modelo apresenta-se, então, como um processo de elaboração e de gestão de projetos de desenvolvimento. Todavia, para dar conta da complexidade da ação em meio local, ele se multiplica em processos paralelos, que permitem dar um sentido aos projetos e às ações iniciados (processo de reflexão), mobilizar e informar a coletividade (processo de estímulo), construir coalizões necessárias a fim de apoiar ou dirigir as boas ideias (processo político) e que permitem também se organizar e equipar-se (processo de organização) para levá-los até o fim. A realidade local é dinâmica; para enquadrar seu desenvolvimento no tempo, é preciso refazer sempre esse processo. Os casos estudados ensinam-nos que as comunidades poderão, a curto prazo, colocar mais energia sobre um aspecto ou outro, mas, a médio prazo, é o conjunto do anel que deverá ter sido coberto.



Figura 4 - Gestão do desenvolvimento local
Fonte: Elaborado pelo autor

O PROCESSO DE GESTÃO DE PROJETO

O desenvolvimento em uma comunidade se faz através das iniciativas grandes e pequenas, as quais tomam a forma de projetos, de atividades suscetíveis de influenciar positivamente a situação da comunidade. Para convencer a comunidade e os parceiros necessários à sua realização, será preciso construir dossiês de projetos, elaborar planos de ações, a fim de justificar, individual e coletivamente, uma decisão. Depois, se o projeto reunir os recursos e as bases necessárias à realização, ele passará às etapas de planejamento, realização e implantação dos resultados. Essa mecânica não é muito complexa à primeira vista. O problema torna-se difícil, porém, quando queremos dar um sentido coletivo aos gestos colocados, estimular iniciativas na comunidade, obter apoios, reunir recursos, nos organizar etc. A dinâmica do desenvolvimento de uma comunidade é, portanto, mais que um processo de elaboração de projeto, é também um sistema de aprendizagem complexo, que necessita da contribuição de uma variedade de outros processos.

• Um procedimento de elaboração e de gestão de projeto

Uma comunidade que quer acelerar seu desenvolvimento poderá ter uma visão, um projeto global, em seguida, buscará realizá-lo através de projetos específicos.

• O PROJETO GLOBAL DE UMA COMUNIDADE

A referência comum em torno do que se estabelece um consenso e que garante a coesão da comunidade.

• OS PROJETOS ESPECÍFICOS

Iniciativas produtivas ou não, dirigidas por empresas, instituições, indivíduos ou grupos da comunidade, contribuindo para a realização do projeto global da comunidade.

• Um sistema de aprendizagem complexo

A dinâmica do DL forma um sistema de aprendizagem complexo, o qual evolui em forma de anel e que inclui também atividades de mobilização, reflexão, organização e dos jogos de poder.

Cumprido e vivido conscientemente, ele permitirá à comunidade aprender sobre sua situação, seus modos de ação, seus comportamentos, seus valores, para empregar sempre os gestos mais pertinentes.

O processo de estímulo assemelha-se sob muitos aspectos à fase de descrystalização na mudança organizacional. Ele compreende todos os procedimentos de sensibilização e de mobilização que são empregados para "descongelar" ou descrystalizar uma comunidade, para levá-la a investir na solução de seus próprios problemas e a iniciar um novo momento de desenvolvimento.

• Objetivos:

Conscientizar, mobilizar, acordar, informar, formar, colher ideias e projetos, validar, consultar.
Reforçar o sentimento de vínculo na comunidade.
Desenvolver novos valores de desenvolvimento.

• Funcionamento:

Deveria formar um sistema de atividades e de práticas coerentes e estruturantes integradas aos outros processos incluídos na dinâmica do desenvolvimento.

A seguir, alguns exemplos de atividades de incentivo:

1. Os grandes eventos

- Os congressos e colóquios

- Tomada de consciência, diagnóstico, planejamento.

2. Os eventos temáticos

- Ex.: A semana do meio-ambiente.

3. As premiações

- Ex.: *As Mercuriades*.

4. As publicações

- A presença nos jornais
- Os folhetos de informação
- A representação em agências, conselhos e comitês locais
- Convergência no discurso
- Quadros setoriais
- Assembleias culinárias
- Eventos populares.

O PAPEL DOS CLD E DAS SADC NA DINÂMICA DO DL

É necessário lembrar que, em nossa sociedade, afinal, a produção de bens e de serviços é, sobretudo, dever dos empreendedores individuais ou coletivos, dos gestores da empresa privada ou parapública, que decidem ou não investir, lançar um novo produto, um novo serviço, criar uma nova empresa, uma cooperativa ou uma nova sucursal. Isso sem esquecer, evidentemente, os trabalhadores que decidem também pessoalmente se inscreverem ou não em programas de aperfeiçoamento ofertados pelas instâncias dedicadas à formação.

Ainda que, na ocasião, os CLD e as SADC possam orquestrar eles próprios projetos específicos de desenvolvimento, não é seu papel criar a riqueza, e sim dos parceiros locais privilegiados pelo desenvolvimento. No interior de sua missão, eles suscitam projetos, aconselham, formam, acompanham, "malham", orientam os promotores. Terão também de mobilizar suas comunidades a incentivar os parceiros, a orientar e planejar o desenvolvimento local e a geração de emprego. Enfim, eles devem se organizar para oferecer os melhores serviços e apresentar os resultados almejados. Em resumo, representarão um papel central na gestão da dinâmica local do desenvolvimento de suas respectivas comunidades e na elaboração eventual de um projeto comunitário global de desenvolvimento.

O processo político

Em uma comunidade, não há governo local responsável por mandato de coordenar o desenvolvimento. Os dois patamares governamentais superiores, o federal e o estadual, intervêm por intermédio das sedes locais dos ministérios. E, ainda, uma variedade de organismos de vocação regional, financiados no todo ou em parte por uma ou várias instâncias públicas e privadas, ativam-se para incentivar o desenvolvimento regional e o desenvolvimento local.

São reconhecidos os CLD, CRD, Fórum-emprego, Centroauxílio, as Casas Regionais da Indústria, as Câmaras de Comércio etc. Às vezes, esses órgãos se valem de uma considerável autonomia e possuem uma grande experiência, até mesmo uma tradição. Todos juntos formam o que podemos chamar de os parceiros socioeconômicos de desenvolvimento.

Todavia, é necessário lembrar que, em nossa sociedade, esses parceiros, ainda que muito úteis, não fazem o desenvolvimento. No máximo, eles o orientam, incentivam ou acompanham. Isso produz muitos agentes no conjunto do desenvolvimento local. Alguns desenvolveram uma forte influência local e regional, outros se concentraram sobre um campo de ação mais limitado, sobre os setores particulares da vida da coletividade. O acordo não se trata sempre, sem falar da concorrência federal-estadual, de disputas intermunicipais, de brigas entre as pequenas e grandes cidades, entre o setor urbano e o rural, entre os políticos eleitos e os agentes de desenvolvimento regionais e locais.

O processo político é um processo de ajuste mútuo contínuo, sempre para ser refeito, um processo de construção e reconstrução de coalizões, um processo tanto mais complexo do que os líderes da comunidade têm, segundo os setores de culturas e modas de comportamento mais variadas.

•**Objetivos:** construir as coalizões e as parcerias que permitirão o surgimento de um *leadership* local pertinente e que garantirão a formação de equipes de projetos críveis.

•**Funcionamento:** jogos de poderes à eterna procura de um equilíbrio entre a representatividade e a coesão dos agentes e das instituições implicadas.

A seguir, alguns elementos componentes desse processo.

1. O poder

Ele constitui o motor das ações. Pode ser definido como a capacidade de uma comunidade, de um grupo de encarregar-se coletivamente e de posicionar-se com relação a seu meio.

2. O *leadership*

O *leadership* local poderia ser definido como um processo de influência partilhada entre um ou vários líderes e uma comunidade, em uma dada época e em um dado contexto. O verdadeiro líder age sobre a cultura de sua comunidade a ponto de se tomar seu arquiteto social e de introduzir ali novos valores.

3. A parceria

•Os grupos de interesse

São estruturados no tempo necessário para a realização de interesses comuns, de objetivos e de atividades partilhadas pelos membros e seus supervisores.

•Os grupos de solidariedade

São estruturados para favorecer o desenvolvimento de uma comunidade. São centrados sobre uma visão mais ampla da coletividade.

Os CLD e as SADC são grupos de solidariedade, formam coalizões locais cuja composição é relativamente complexa. Em consequência, será preciso pôr uma atenção particular em sua dinâmica interna.

O processo de reflexão

Para se superar, uma comunidade não pode se contentar em reagir e funcionar a curto prazo. Ela deve dispor de uma certa perspectiva e de grandes objetivos. Ela deve partilhar uma visão de seu futuro e uma visão da maneira geral de chegar até lá. Essa visão se materializará em um modelo, um discurso e em estratégias que formarão o projeto global de desenvolvimento da comunidade, o quadro de referência que vai orientar ou influenciar os projetos específicos e as diversas iniciativas de desenvolvimento da comunidade, para, assim, fazer convergir os esforços do maior número de pessoas.

Essa reflexão não cessa nos aspectos globais do desenvolvimento, ela engloba também as reflexões mais limitadas ligadas à pesquisa e ao desenvolvimento de novos segmentos de mercado, novas tecnologias ou novos produtos.

Em uma outra ordem de ideias, o processo de reflexão saberá também dar um sentido aos fatos e às informações. Uma comunidade, cidade, um município ou bairro não evolui em um universo fechado, ao abrigo das influências externas. Eles fazem parte de uma região, de um estado, de um país. São afetados por todo tipo de acontecimentos e de informações internas e externas. Suas empresas e suas instituições sofrem várias influências e devem ainda livrar-se de situações complicadas no contexto da globalização das economias. É um dos atributos de um quadro de referência bem-comprometido em ajudar a comunidade a entender o que acontece, a se adaptar aos contratemplos, a tirar proveito das ocasiões e, ao mesmo tempo, a agir sobre o meio, para atenuar o impacto dos contratemplos ou para criar oportunidades.

O processo de reflexão garante que as pessoas saibam para onde vão, compreendam o que fazem e o porquê. Os humanos são feitos assim: têm necessidade de entender a significação de seus atos e dos fenômenos que são produzidos ao seu redor.

•Objetivos

- permitir a uma comunidade de camurçar o seu afinar, seu projeto global e a maneira de realizá-lo (visão);
- dar um quadro às ações e aos projetos específicos;
- empregar novamente as aprendizagens.

•Funcionamento

- atividades de pesquisa socioeconômicas;
- atividades de formação e de informação sobre as teorias e as práticas do DL;
- atividades de pesquisa sobre as potencialidades locais;
- atividades de planejamento.

•Os resultados

- uma visão do desenvolvimento;
- um modelo de desenvolvimento local;
- um ou alguns campos de intervenção privilegiados;
- um plano de ação;
- um plano estratégico;
- novos produtos ou serviços;
- uma grade de avaliação de projeto.

O processo de organização

Uma comunidade, para proporcionar um novo momento de desenvolvimento, não pode se ater unicamente ao discurso. É necessário que ela tenha apoio e competência técnica necessários para suportar as iniciativas locais de desenvolvimento. Assim, ela poderá ter estruturas locais permanentes, tais como sociedades de desenvolvimento, capital de giro, incubadoras, guichês únicos etc., ou ainda estruturas temporárias, tais como ações acordadas, para suportar uma atividade *ad hoc*. Essas estruturas, estabelecidas em parceria com os agentes dos meios integrantes, são mais flexíveis que administrações públicas tradicionais e inscrevem-se na lógica do quadro de referência elaborado mais acima para reforçá-lo.

Dentro da realidade de Québec, as estruturas de apoio ao desenvolvimento são normalmente acompanhadas de perto ou de longe por diferentes patamares governamentais, certas instituições e empresas privadas, tais como o Fundo de Solidariedade, os Caixas Populares, o Centrauxílio e a comunidade. Por causa da situação econômica difícil vivida atualmente, essas instituições têm tendência a se proliferar, o que não fica sem efeito sobre a coerência de suas ações. Elas vão até mesmo ao limite, tudo isso pelo bem da comunidade.

Lembremos que as estruturas de apoio colocadas para suportar o desenvolvimento local não devem pesar sobre um processo já tido como complicado pelos seus agentes. Seu desenvolvimento deveria se inscrever em uma rede coerente, formando um verdadeiro sistema de auxílio. Elas devem compartilhar orientações, políticas e estratégias, convergindo para um mesmo projeto de desenvolvimento local. Enfim, devem repousar sobre uma parceria efetiva e eficaz. A realização regular de verificações integradas e as qualidades profissionais dos gestores podem reduzir os riscos de vermos as estruturas de base chegar ao limite ou fazer papel duplo. Assim, evitaremos as perdas de energia em proveito de uma verdadeira sinergia criadora de efeitos de desenvolvimento.

-Objetivos

- Oferecer uma ancoragem administrativa pertinente ao projeto global da comunidade.
- Garantir um suporte técnico, financeiro e administrativo eficaz e eficiente, permanente ou não, às iniciativas locais.

- Funcionamento

- uso de estruturas coerentes de apoio ao desenvolvimento;
- atividades de incentivo, atividades de promoção, atividades de conselho;
- reavaliação periódica de sua pertinência sistêmica.

- As estruturas permanentes

- os organismos que oferecem um suporte físico;
- as incubadoras de empresas;
- os hotéis industriais;
- os guichês únicos e multisserviços;
- os parques industriais;
- os organismos de formação, de informação e de acompanhamento;
- os Centros de Empreendedorismo;
- os organismos de educação econômica e de formação profissional;
- os sistemas de apadrinhamento;
- os clubes de empreendedores e outras redes dedicadas ao desenvolvimento local;
- os salões da subnegociação;
- os organismos conselheiros e de produção econômica;
- os CLD;
- as sociedades de auxílio ao desenvolvimento das coletividades (SADC);
- as sociedades de iniciativas para a juventude;
- os organismos de financiamento;
- os fundos regionais de desenvolvimento;
- os fundos SOLIDEQ;
- outros.

- As estruturas temporárias

- As ações acordadas.

A avaliação

O processo de desenvolvimento local esboçado não é um processo de otimização, nem uma receita a ser seguida metodicamente, é antes de tudo um processo de aprendizagem de que nos apropriamos e que permite reconhecer os diferentes aspectos dos procedimentos e das iniciativas de desenvolvimento de uma comunidade. Um processo que permite também analisar a situação, retificar a pontaria, adquirir

experiência e aumentar, de modo crítico, seus conhecimentos do fenômeno local.

Todavia, essa aprendizagem não poderá se completar sem a aplicação de um procedimento de avaliação estruturado, que questionará, em intervalos regulares, tanto os processos como os resultados. Quando sabemos que o desenvolvimento se inscreve a longo prazo e que, de qualquer maneira, os resultados serão dificilmente claramente atribuíveis a um agente ou outro, podemos imaginar as armadilhas do exercício. Somente o rigor poderá assegurar a credibilidade da operação e permitir a aquisição de conhecimento almejada.

- Objetivos

- analisar os processos e os resultados;
- extrair conhecimento.

- Funcionamento

- formar uma equipe de avaliação;
- fixar os quadros da avaliação;
- selecionar metodologia(s);
- colher informações;
- analisar resultados;
- extrair conhecimento.

- Os instrumentos

- a observação participante;
- as enquetes estruturadas e semiestruturadas;
- a análise de documentos, de jornais;
- as análises de dados secundários;
- a construção de indicadores.

OS FATORES DE SUCESSO

Sim, mas quais são os fatores, os critérios, as condições necessárias para iniciar um novo momento de desenvolvimento e sustentar um desenvolvimento local? Para Pierre-André Julien⁹, o sucesso do desenvolvimento "por baixo" baseia-se, antes de tudo, sobre recursos locais e redes do meio. Charland e Young¹⁰, por sua vez, em uma pesquisa sobre os critérios de sucesso em experiências de desenvolvimento local, no Canadá e nos Estados Unidos, identificaram dezessete. Eles foram agrupados aqui em seis. Não são os ingredientes de uma receita, mas elementos que aparecem quase sempre em observações efetuadas¹¹.

⁹ JULIEN, P. A. *Régions et sous-développement économique: voies de solutions*. In sous dir. Ferdinand Dumont, *Traité des problèmes sociaux*, Québec, IQRC, 1994, p. 127-143.

¹⁰ CHARLAND, J. et YOUNG, D. *Successful Local Economic Development Initiative*, ICURR Press, Toronto, 1992.

¹¹ A OCDE, em um documento intitulado *Développement territorial et changement structurel*, 1993, p.33, sustenta que os fatores invisíveis, como os enumerados acima, explicam em 75% as diferenças entre economias locais, enquanto os mesmos fatores não representam mais que 40% entre as províncias ou os estados de um mesmo país.

•A existência de um sentimento de vínculo

A participação e a implicação de todos os elementos da população são essenciais a qualquer iniciativa de desenvolvimento endógeno. Essa participação será mais fácil tanto quanto houver um sentimento de comunidade, um sentimento de vínculo no território.

•Líderes

Em todos os casos de "success story" presentes na literatura, houve líderes dinâmicos eleitos ou não, guias que mobilizaram a população, suscitaram as parcerias, fizeram coisas, garantiram sua execução e mantiveram o ritmo de trabalho. Representaram um papel de catalisador e sua presença foi particularmente essencial em fases iniciais de desenvolvimento. Como o desenvolvimento toma tempo, um dos desafios do *leadership* local é renovar-se. A implicação de jovens torna-se, portanto, essencial a longo prazo.

•Um espírito de *entrepreneurship*

O espírito de empresa é também um critério primordial no sucesso das experiências de desenvolvimento local. Esse espírito não deve, no entanto, ser apenas porção dos empreendedores, mas deve inflamar todas as instituições locais e a

população. Ele se expressará por uma atitude de desenvolvimento e pela vontade de assumir riscos.

•Empresas e iniciativas locais

O desenvolvimento local materializa-se no final por ações acertadas de desenvolvimento (subscrição de fundos, criação de agências de desenvolvimento, eventos...), pela criação de novas empresas e pelo desenvolvimento das empresas locais. Não são as únicas fontes de geração de empregos, nem os únicos meios de criar um ambiente favorável, mas são, com frequência, as únicas alavancas que uma comunidade local pode influenciar diretamente. Como seu peso na criação de empregos no Québec é estatisticamente importante, são instrumentos de escolha.

•Um esforço elevado

O desenvolvimento é um processo histórico que toma tempo. O desenvolvimento endógeno implica, ainda, uma mudança de cultura e de maneira de fazer parte de uma comunidade. É necessário, então, ser paciente e prever um esforço elevado que arrisque se estender para além do mandato dos eleitos, ou que necessite de uma sucessão de líderes locais. A experiência ensina que os esforços de desenvolvimento, para realizar resultados duráveis, devem ser mantidos durante dez, quinze, vinte e cinco, trinta anos.

O PAPEL DO MEIO E DO AMBIENTE LOCAL

O desenvolvimento das coletividades não é uniforme, mas varia muito conforme os territórios. Essa diferenciação produz respostas e estratégias próprias a cada situação. Nesse contexto, o meio local pode ser importante, porque é a incubadora, produtor de efeitos de proximidade e de aglomeração, ou como reserva de recursos estratégicos humanos, físicos e financeiros. Ele pode oferecer ainda um clima de negócios que encoraje o *entrepreneurship*, a inovação e a competitividade. Enfim, o meio local constitui um espaço de redes de empresas, de agentes e de parceiros.

OS ATIVOS DO DESENVOLVIMENTO LOCAL

Na perspectiva de um desenvolvimento endógeno, os ativos de uma coletividade reunirão o conjunto das organizações de propriedade local e seus recursos, como também as organizações suficientemente bem-descentralizadas para ser diretamente influenciados por elas. É através da ação dessas organizações que uma comunidade poderá influenciar dentro de sua trajetória de desenvolvimento.

•AS MUNICIPALIDADES E AMRC

•AS EMPRESAS LOCAIS

•AS INSTITUIÇÕES LOCAIS

- Educação

- Saúde

- Instituições de interesses sociais.

•AS AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO

- CLD

- Fundos de capital de risco ou de giro

- Grupos dedicados ao desenvolvimento comunitário

- SADC.

OS AGENTES DO DESENVOLVIMENTO LOCAL

As estruturas não tomam decisões, não se implicam nem assumem o *leadership*. Situadas no nível da ação cotidiana, as atividades locais são, por definição, muito tributárias da competência, do estilo, da perspectiva e do comprometimento das pessoas que afetam.

Em consequência, quando falamos de desenvolvimento local, é preciso lembrar que são os agentes e não os programas ou as estruturas que dirigem os ativos da comunidade ou que trabalham nela. É então a eles que será necessário nos voltarmos em definitivo para acentuar ou orientar de novo o desenvolvimento da coletividade.

- OS ELEITOS LOCAIS
- OS EMPREENDEDORES LOCAIS
- OS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES LOCAIS
- OS PROFISSIONAIS DO DESENVOLVIMENTO
- OS TRABALHADORES
- A POPULAÇÃO

OS PARCEIROS EXTERNOS DO DESENVOLVIMENTO LOCAL

Nas novas estratégias de DL, estamos preocupados também com a ligação da comunidade com o seu meio nacional e internacional. No setor público, existe, em nível superior, uma variedade de organismos e de serviços especializados capazes de apoiar política, técnica e financeiramente, de modo aproveitável, as iniciativas locais. No setor privado, por exemplo, somente um pequeno número de empresas tem a possibilidade de penetrar eficazmente nos mercados internacionais. A cooperação com as redes de firmas estrangeiras pode, nesse caso, tornar dez vezes maior as *performances* das empresas locais.

O DL não é um recuo; a cooperação com redes de parceiros externos é necessária para completar as capacidades locais e apoiar a abertura da comunidade sobre o mundo.

- OS GOVERNOS SUPERIORES
- AS AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO E APOIO TÉCNICO DE SEGUNDA E DE TERCEIRA LINHA (CRD, CRIQ, FUNDOS DE SOLIDARIEDADE, INNOVATECH...)
- AS INSTITUIÇÕES CENTRAIS QUE TÊM UMA POLÍTICA APROPRIADA
- AS EMPRESAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS

• Uma estratégia baseada em pequenas e grandes ações

Como o desenvolvimento é um processo de longo prazo, é importante fixar objetivos consequentes. Todavia, para manter um esforço a longo prazo da comunidade, para sustentar o interesse, o entusiasmo e a implicação da população, dessas instituições e dessas empresas, é essencial, do mesmo modo, alcançar objetivos a curto prazo. Os pequenos projetos realizados rápida e regularmente são, geralmente, fonte de orgulho e contribuem para desenvolver o sentimento de vínculo e a confiança nesses meios.

O aspecto notável desses critérios é seu caráter humano, invisível, não contável. Esperaríamos fatores mais quantitativos, mais mecânicos, calcados sobre políticas e programas econômicos nacionais. Não é o

caso, e os estudos da OCDE corroboram para essa constatação.

Assim, perto de 60% das variações das taxas de crescimento entre as grandes regiões (como, por exemplo, os estados americanos) podem se explicar por fatores visíveis: a composição setorial, as diferenças de custo de produção, a competitividade dos produtos etc. Mas eles podem dar conta apenas de 25% das diferenças entre as economias locais. Desse fato, as políticas que visam a subvencionar os custos ou reduzir as taxas terão poucos efeitos. “[...] a observação de várias situações de revitalização de uma economia local confirma a existência de toda uma gama de fatores qualificados às vezes como invisíveis que parecem condicionar fortemente o êxito de certas economias locais”¹².

¹²OCDE, *Développement territorial et changement structurel*, Paris, 1993, p. 33.

CONCLUSÃO

Há alguém no posto de pilotagem?

A única presença de um instrumento de desenvolvimento em uma comunidade não é suficiente. É necessário um fator agindo, um *leadership* local, que influenciará a mudança das mentalidades, que fará surgir dinâmicas locais e engajará a população na via do desenvolvimento...

É o caso de Guy de Deschênes, em Sacre-Coeur, de Hermann Mathieu, em Saint-Éphrem de Beauce, de Jacques Keable e de Émile Joncas, em Saint-Maurice de l'Échourie e de Jean-Eudes Bergeron e François Dupont, nas cooperativas. Entre os eleitos, está o caso de vários prefeitos e prefeitadas: os Gilbert Normands de Montmagny, Augustin Saint-Laurent de Cap-Chat, Madeleine Dussault de Plessisville e quantos outros que criam um espírito favorável ao desenvolvimento econômico e social¹³.

Diante do conceito de interventores locais, orquestrar o desenvolvimento demandará o surgimento de uma coalizão, uma equipe formada de líderes interessados, que terá a credibilidade necessária para construir e manter as parcerias essenciais à elaboração e à realização dos projetos (processo político). Em Verdun, essa equipe se denomina Fórum Econômico, que, inspirado na filosofia do movimento "Cidades e municípios saudáveis", agrupa líderes voluntários da comunidade. Em Guadalupe, foi a "chave a quatro mãos" que compreendia líderes da cidade, do Caixa Popular, da escola e do meio dos negócios; em outro local, seria um agrupamento informal, a MRC ou simplesmente os administradores de um organismo de desenvolvimento particular influente. Agora, os membros dos novos CLD saberiam responder ao desafio do *leadership* local?

REFERÊNCIAS

AUDETTE, Richard. **Les MRC, dix ans après: un bilan de leur engagement**, Conseil des affaires sociales. Québec, 1992. 39 p.

BELLEY, André. **Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship**. Québec, Fondation de l'entrepreneurship, 1987. 106 p.

BIRCH, David L. **Job Creation in America - How our smallest companies put the most people to work**. Free Press, Macmillan, Londres, 1987. 244 p.

BLAKELEY, Edward J. **Planning Local Economic Development**. Sage Library of Social Research, Califórnia, 1989. 307 p.

BROADHEAD, Dal; LAMONTAGNE, François; PIERCE, John. **The Local Development Organization: A Canadian Perspective**, Local Development Paper n.

19, Conseil économique du Canada, Ottawa, avril 1990. 80 p.

CHARLAND, Janine; YOUNG, Dennis. **Successful Local Economic Development Initiatives**, ICUUR Press, Toronto, 1992, 53 p.

CONSEIL DES AFFAIRES SOCIALES. **Un Québec solidaire: rapport sur le développement**, Gaëtan Morin Éditeur, 1992. 209 p.

CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA. **From the Bottom Up: The Community Economic Development Approach**, Ottawa, 1990. 18 p.

FORTIN, P. A. **Devenez entrepreneur: pour un Québec plus entrepreneurial**, Pub, Transcontinental inc., Montréal, 1992. 360 p.

FORTIN, A.; PRÉVOST, P. **Virage local: des initiatives pour relever le défi de l'emploi**, Les Éditions Transcontinentales Inc., Fondation de *entrepreneurship*, 1995. 275 p.

FURTADO, Celso. **Théorie du développement économique**, coll. SUP, PUF, Paris, 1975. 262 p.

GODOBOUT, Louise; PRÉVOST, Paul et coll. **La transformation de la MRC en un milieu incubateur de l'entrepreneurship**. Rapport de recherche, UMRCQ, Québec, 1992. 270 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. **Développer les régions du Québec**, ministre Yvon Picotte, Bibliothèque nationale du Québec, 1^{er} trimestre 1992. 47 p.

HUMERIZ-COMOIS, Norah. **Effet multiplicateur qualitatif de la formation à la Chaîne Coopérative du Saguenay**. Thèse de doctorat, Faculté des sciences de l'éducation, U de Montréal, nov. 1987. 1250 p.

INDUSTRIE, SCIENCES ET TECHNOLOGIE CANADA. **La petite entreprise au Canada**, 1990. 91 p.

JULIEN, P. A. (sous la direction de). **Les PME: Bilan et perspectives**. Les Presses Interuniversitaires, 1997. 321 p.

JULIEN, P. A. **Régions et sous-développement économique: voies de solutions**, in sous dir. Fernand Dumont, *Traité des problèmes sociaux*, Québec, IQRC, 1994, p. 127-143.

KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship: A Contemporary Approach**, The Dryden Press, Floride, 1992. 726 p.

LAMBERT, Y.; PRÉVOST, P. **Étude de cas: le Forum économique de Verdun**, Rapport de recherche, Centre d'entreprises, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, mai 1996. 57 p.

¹³Conselho dos deveres sociais. **Un Québec solidaire: rapport sur le développement**. Gaëtan Morin Éditeur, 1992, p. 42.

LAPOINTE, A.; PRÉVOST, P.; SIMARD, J. P. **Économie régionale du Saguenay Lac Saint-Jean**. Éditeur Gaëtan Morin, 1981. 272 p.

LECLERC Y. et TRUDEL R. **Deux Québec dans un: rapport sur le développement social et démographique**, Conseil des Affaires sociales, Gaëtan Morin Editeur, 1989. 124 p.

MAILLAT D.; PERRIN J. C. **Entreprises innovatrices et développement territorial**, éd. GREMI, EDES, Neuchâtel, 1992. 260 p.

MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES. **La révision des schémas d'aménagement: bilan des schémas d'aménagement et perspectives de révision**, Québec, février 1992. 95 p.

OCDE. **De nouveaux rôles pour les autorités locales: initiatives locales et création d'emplois**. Paris, France, 1987. 76 p.

_____. **Réussir le changement, Entrepreneuriat et initiatives locales**. Paris, France, 1990. 88 p.

OUELLET, F.; FORGET G.; DURAND, D. **Une ville et deux quartiers en santé: étude de cas des trois premières initiatives dans l'île de Montréal**, Direction de la santé publique, Régie régionale de Montréal-Centre. 1993.

PECQUEUR, Bernard. **Le développement local: mode ou modèle**, Syros-Alternatives, Paris, 1989. 149 p.

PERRIN, J. C. **Le développement régional**, PUF, Paris, 1974. 208 p.

_____. **Pour une révision de la science Régionale: l'approche en termes de milieu**. Revue Canadienne de Science Régionale, vol. XV, n. 2, 1992. p. 155-199.

PERROUX, François. **L'économie du XX siècle**, 2e édition, PUF, Paris, 1991. 814 p.

PERRY, Stewart E. **The Community as a Base for Regional Development**, Local Development Paper n. 1, Conseil économique du Canada, Ottawa, dec. 1989. 69 p.

PIERCE, John. **The Process of Local Development in Canada: As Illustrated in four Recent Cases**, Local Development Paper n. 22, Conseil économique du Canada, Ottawa, avril, 1990. 73 p.

POIRIER, Claude. **Le partenariat**. Texte inédit, Centre Objectif Travail de l'Estrie. Sherbrooke, nov. 1991. 25 p.

PRÉVOST, P. **Coopération et développement régional**, édité par Marcel Laflamme dans **Le projet coopératif québécois, un projet social**, Gaëtan Morin éditeur, 1982, p. 171-192.

_____. **Entrepreneurship et développement local: quand la population se prend en main**, Ed. Transcontinentales inc. 1993. 198 p.

QUINTIN, Garcia. **Les coopératives industrielles de Mondragon**. Éditions Économie et Humanisme, Les éditions ouvrières, Paris, 1970. 168 p.

RACICOT, Pierre. **La réforme du développement régional**. Le Sablier, septembre 1992, vol. 10, n. 1, 3 p.

TIMMONS, I.; SMOLLEN, L. E.; DINGEE, A. M. **New Venture Creation, a Guide to Entrepreneurship**. Homewood, Richard D. Irwin, 1985. 700 p.

VACHOV, Bernard. **Le développement local: théorie et pratique**. Gaëtan Moris éditeur, 1993. 313 p.

