



ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO LOCAL E MERCADO DE TRABALHO
A emergência de um campo profissional

Banca examinadora

Prof. Orientador _____

Prof. _____

Prof. _____

Prof. _____

Prof. _____

ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO LOCAL E MERCADO DE TRABALHO
A emergência de um campo profissional

Banca examinadora

Prof. Orientador Carlos Osmar Bertero

Prof. Peter Kevin Spink

Prof. Marta Farah

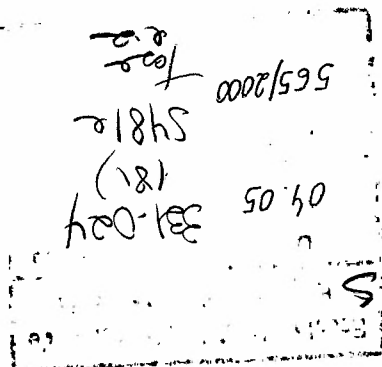
Prof. Ladislau Dowbor – PUC SP

Prof. Guerino Edécio da Silva Júnior - UNIFOR

FERRAZ, Serafim Firmo de Souza. Estratégias de Desenvolvimento Local e mercado de trabalho: a emergência de um campo profissional. São Paulo: EAESE/FGV, 2000, 227p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESE/FGV, Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento)

Resumo: Analisa a emergência de um campo profissional específico ligado às estratégias de desenvolvimento local. Propõe referências para o conceito de Desenvolvimento Local, analisa o fenômeno profissional a partir das contribuições da Sociologia do Trabalho, tanto do ponto de vista da organização como dos processos de socialização e das dinâmicas de identidade. Através da análise do trabalho, tenta delinear as principais características do campo profissional representado pelos agentes de desenvolvimento local.

Palavras-Chaves - Desenvolvimento Local - Agentes de Desenvolvimento - Sociologia do Trabalho - Profissionalização - Identidades Sociais e Profissionais - Formação - Metodologias - Instrumentos.



**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

SERAFIM FIRMO DE SOUZA FERRAZ

**ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO LOCAL E MERCADO DE TRABALHO
A emergência de um campo profissional**

**Tese apresentada ao Curso de Pós-
Graduação da FGV/EAESp
Área de Concentração: Organização,
Recursos Humanos e Planejamento
como requisito para obtenção de título
de doutor em administração.
Orientador: Prof. Carlos Osmar Bertero**

**SÃO PAULO
2000**



À

Tereza,

Sofia, Guilherme e Gustavo

Amor e apoio sempre renovados

ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO LOCAL E MERCADO DE TRABALHO

A emergência de um campo profissional

INTRODUÇÃO	2
CAPÍTULO 1 - DESENVOLVIMENTO LOCAL - A FUSÃO DE MODERNIDADE E TRADIÇÃO	18
1.1. Os paradigmas do desenvolvimento	22
1.2. O desenvolvimento local	27
1.2.1. O conceito de território	30
1.2.2. Desenvolvimento local - as perspectivas territorial e regulacionista	33
1.2.3. Uma definição do desenvolvimento local	40
1.2.4. Elementos fundamentais do desenvolvimento local	43
1.2.5. Instrumentos específicos	47
1.2.6. Os atores do desenvolvimento local	53
1.2.7. A mobilização dos atores em torno dos projetos de desenvolvimento	58
CAPÍTULO 2 - ORGANIZAÇÃO PROFISSIONAL, MERCADOS DE TRABALHO E IDENTIDADES SÓCIO-PROFISSIONAIS	60
2.1. Da Sociologia Geral à Sociologia das Profissões	63
2.2. Da Sociologia das Profissões à Sociologia das Organizações e das Relações Profissionais	78
2.3. Mercados de trabalho	89
2.4. O trabalho como fonte de identidade e de cultura	104
CAPÍTULO 3 - O CAMPO PROFISSIONAL EM EMERGÊNCIA	119
3.1. A noção de campo	123
3.2. Origem da expressão agente de desenvolvimento	130
3.3. A demanda social	133
3.4. Uma delimitação metodológica	135
3.5. Condições de acesso	137
3.6. Seleção e recrutamento	138
3.7. Motivações pessoais	144
3.8. O processo de trabalho	147
3.9. Habilidades essenciais do agente de desenvolvimento	157
3.10. Segmentação do campo	165
3.11. Progressão na carreira e segmentação vertical	171
3.12. Alguns detalhes práticos do cotidiano do agente	175
3.13. Relações de forças entre atores	178
3.14. A relação agentes de desenvolvimento local e políticos	182
3.15. Formação e aprendizagem	184
3.15.1. Formação inicial	184
3.15.2. Formação continuada, tutoria, formação experiencial	186
3.16. Legitimação e ideologia	191
3.17. Autoreconhecimento e diferenciação em relação às outras profissões	196
3.18. Experimentações e evoluções metodológicas	199
CONSIDERAÇÕES FINAIS	202
BIBLIOGRAFIA	217
ANEXOS	225

AGRADECIMENTOS

A elaboração desta tese não teria sido possível sem a ajuda amiga de muitas pessoas, apoiando-me nos instantes mais difíceis e partilhando de momentos de descoberta, a quem gostaria de agradecer.

Ao professor Carlos Osmar Bertero pela orientação segura e paciente e, principalmente, pela amizade, apoio constante e disponibilidade.

À Tereza, companheira solidária em todas as etapas deste percurso, incentivando-me e contribuindo com sugestões e comentários essenciais.

À minha mãe, Nira Ferraz, e às Professoras Tereza Rocha e Rosemir Espíndola, pelo apoio e estímulo sempre recebidos.

À Sofia, Guilherme e Gustavo, em reconhecimento aos momentos roubados de nosso precioso convívio.

Ao Mário Aquino pelo apoio incondicional nos momentos críticos e rica interlocução. Quero agradecer ainda à Rosanna Bustamante, Tânia Batista, Isabella Curado e Tácio Ferraz pela força em momentos cruciais.

Sou grato, finalmente, ao Banco do Nordeste do Brasil, pela oportunidade e apoio financeiro recebido. Em especial ao Dr. Byron Queiroz e Paulo Roberto Carvalho Nunes.

Às equipes do Ambiente de Recursos Humanos e da agência do Banco do Nordeste em São Paulo, pelo apoio prestado.

Não poderia deixar de agradecer e manifestar a minha profunda admiração pelos profissionais do desenvolvimento local, além dos prefeitos e dirigentes de empresas com quem interagi, pelo arrojo com que conduzem os seus projetos.

Finalmente, quero registrar a importância das sugestões dos professores Marta Farah, Rubem Keinert e Peter Spink para a realização deste trabalho.

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste trabalho é verificar a existência de um campo profissional específico ligado às ações do chamado **desenvolvimento local**. A nossa hipótese principal é de que há um grupo profissional em emergência, a partir de uma demanda social consistente, associada a um modelo de competências - conhecimentos (saberes), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) - original e de suprimento difícil no mercado de trabalho. O que define esse grupo, quais as fronteiras desse campo profissional, quais as representações que esses atores fazem de si e dos seus pares, qual o nível de legitimidade possível para esse grupo são os questionamentos de base da pesquisa.

A idéia de realizá-la surgiu em 1994, quando do desenvolvimento de um estudo sobre dinâmicas de mercado de trabalho em um conjunto de instituições financeiras de desenvolvimento regional francesas, cujo modelo empresarial, organizacional e mercadológico passava por sérias dificuldades. O estudo pôde constatar que o único elemento legitimador dessas organizações era o reconhecimento de um padrão de competências que garantia um atendimento diferenciado às pequenas e médias empresas regionais e um profundo conhecimento, pelas equipes, das especificidades locais.

Nossa vivência posterior como profissional de recursos humanos e de estratégia empresarial deu maior relevância e definição ao projeto, na medida em que participamos de missões que se destinavam a posicionar o Banco do Nordeste em uma estratégia ampla de **desenvolvimento local**. Por volta do ano de 1996, tornou-se imprescindível ao referido Banco contar com quadros profissionais qualificados para conduzir processos complexos de mobilização e concertamento social e de estruturação de cadeias produtivas apoiados em referenciais empresariais, envolvendo atores de diferentes categorias e interesses.

O desafio profissional situado representava uma síntese do percurso acadêmico iniciado na área operacional e financeira de um Banco em período de hiperinflação que evidenciava simultaneamente o esgotamento de um modelo de atuação institucional e de uma proposta de intervenção social. O Curso de Mestrado em gestão de recursos humanos e estratégia empresarial, na Fundação Getúlio Vargas, e as pesquisas desenvolvidas¹ no Conservatoire National des Arts et Métiers-CNAM, de Paris, centro de excelência no campo da Sociologia do Trabalho e áreas correlatas, onde obtive um Diplôme d'Études Approfondies-DEA em gestão de recursos humanos, abriram perspectivas e uma melhor compreensão das dinâmicas subjacentes a qualquer transformação social e organizacional.

Nesse sentido, o perfil de competências desenhado à época para os profissionais que passariam a ser denominados, no Banco do Nordeste, de AGENTES DE DESENVOLVIMENTO expôs uma problemática cuja extensão era apenas presumida. Não contávamos com profissionais portadores de um conjunto de qualificações e competências de base que pudessem sustentar uma proposta inovadora e até certo ponto incompatível com os padrões culturais e o perfil institucional brasileiro, e nordestino, em particular. A ausência de aportes teóricos e da análise de experiências estruturadas no longo prazo levaram à constatação da necessidade de inovar e de avançar por tentativa e erro, ajustando metodologias e instrumentos através do Projeto Agentes de Desenvolvimento, cuja dimensão excluía o recurso à importação de fórmulas e competências do mercado externo.

¹ No CNAM desenvolvi pesquisa sobre a formação e dinâmicas dos chamados "mercados de trabalho fechados", tendo como objeto um tipo de organização conhecido como Sociétés de Développement Regional-SDRs, que procuravam ocupar um espaço de maior destaque nas políticas de descentralização e de reorganização territorial da França. Dessa forma, as discussões sobre novas competências profissionais requeridas por um ambiente empresarial competitivo e de alta taxa de desemprego estrutural tinham lugar privilegiado.

O desenvolvimento do Projeto exigiu, portanto, forte interação multi-institucional e multidisciplinar, em diferentes níveis de decisão e instâncias técnicas, tanto no interior da empresa como no seu exterior, envolvendo atores diversos em um processo de construção conjunta que permitiu uma melhor visualização das questões a abordar e dos pontos a priorizar. No decorrer do Projeto, novas contribuições foram aportadas pelo conhecimento de experiências e atores até então atuando de modo isolado e em contextos diferentes, mas que pareciam funcionar em torno de referências semelhantes, em termos de visão de mundo, de sociedade, de uma mesma noção de resultados a serem obtidos. Percebemos a existência de um grupo auto-referenciado em termos de representações específicas e gerais, parecendo convergir em um processo de unificação simbólica apoiado em trajetórias sociais e profissionais semelhantes. Reivindicando uma pertença social distinta e se enxergando de modo diferenciado em relação às categorias profissionais já legitimadas, esse grupo ressaltava as suas diferenciações em relação aos outros, denotando a existência de um processo claro de reagrupamento e de unificação simbólica, fazendo emergir, portanto, o que parecia ser um campo profissional específico, ou seja, um novo grupo social cujo surgimento era favorecido por condições econômicas, sociais, políticas e históricas do momento.

Como poderíamos explicar o reagrupamento desses profissionais em torno de referenciais subjetivos e pouco precisos, com tamanha diversidade de origem e uma grande diferenciação em termos de capital escolar e cultural, social e familiar? Todos se diziam profissionais do **desenvolvimento local** integrado e sustentável, indicando, a partir daí, uma certa formulação conceitual. O estilo de vida e as opiniões políticas pareciam convergentes. A crença na educação em geral e na capacitação profissional em particular ressaltava uma óptica de homem e de sociedade construída sobre visões e práticas políticas de orientação participativa, igualitária e de crença no progresso social. Essa visão originou uma concepção de trabalho difícil de ser conduzida mas perfeitamente possível de ser realizada de modo continuado, através de conquistas sociais e econômicas de

baixo valor isolado mas de alto potencial de encadeamento, que resultavam, a partir das sinergias geradas, em ganhos importantes em relação à situação de penúria e de ausência de perspectivas que caracterizava a maior parte das comunidades onde atuavam.

Dessa forma, podíamos assumir a idéia de que o grupo existia como substância, como um conjunto relativamente homogêneo em termos de propostas e mesmo de técnicas de ação, mas que não se definia por critérios de associação entre semelhantes. A Sociologia, a Psicologia Social, a História e mesmo a Economia poderiam, em conseqüência, evidenciar a realidade de um princípio de identidade compartilhada sobre a qual esses agentes sociais se aglutinavam, reivindicando politicamente uma legitimação social das suas especificidades. Em suma, as biografias dos profissionais do **desenvolvimento local** nos remetiam a uma biografia coletiva, de onde as pessoas, individualmente, tentavam encontrar, de modo não premeditado, uma denominação comum que as pudesse designar em termos coletivos. Conseqüentemente, a análise do fenômeno profissional e organizacional e, portanto, da compreensão das dinâmicas de formação do(s) mercado(s) de trabalho, que passam necessariamente por categorizações legais, mentais e de identidade, poderiam, com o apoio da observação etnográfica e histórica, explicar o fenômeno a ser estudado.

Essa apreensão do real se apóia sobretudo nas análises econômicas e sociológicas, através do exame documental, participação ativa, observação e entrevistas não diretivas que mapearam as potencialidades e os limites do problema em estudo. Afinal,

o conhecimento é um processo interativo entre o real que estudamos e a representação desse real em termos de construção teórica e de recomposição ideal do concreto percebido ou vivido. Dessa maneira, não há conhecimento absoluto e sim progressões sucessivas em termos de adequação das representações ao real, na sua capacidade de explicá-lo. Assim, a qualidade de uma teoria só pode ser verificada através não apenas da sua coerência interna, mas também da sua capacidade de explicar o real (BEAUD, 1994, p. 43-44).

Como o trabalho sobre o real implica quase sempre uma posição científica de partida, consideramos importante a compreensão de modelos teóricos da economia que conduzem às elaborações mais aceitas atualmente sobre as dinâmicas do mercado de trabalho e suas influências sobre a Sociologia do Trabalho, que se justapõem aos aportes tradicionais da Sociologia das Profissões, das Organizações e das Relações Profissionais. Essas referências permitem explicar o fenômeno estudado através de tipos ideais de grupamentos profissionais e suas relações sociais negociadas com os interlocutores maiores da sociedade. A concepção objetiva da economia precisa ser apoiada na análise subjetiva aportada pela teoria sociológica das identidades sociais e profissionais. Dessa maneira, o fenômeno individual ganha amplitude e significação prática na compreensão da emergência da ação organizada de grupos profissionais para obter legitimidade social.

Sancionada pelo reconhecimento da sua importância para o bem-estar da sociedade, a ação é também orientada por estratégias de atores, no sentido definido por Michel Crozier (1977). Reconhecimento e estratégia de ator contribuem, segundo o princípio da regulação conjunta explicado por Jean-Daniel Reynaud (1993), para estabelecer intensidade, alcance e fronteiras ao reagrupamento de profissionais em sua busca permanente de autonomização e legitimidade no campo social.

Nesse sentido, o alcance de níveis diversos de institucionalização e de ocupação de espaços está diretamente ligado à escassez dos recursos (profissionais) disponíveis no mercado de trabalho. O impasse que se verifica entre necessidade existente na sociedade e a escassez do recurso profissional só pode ser rompida, em termos práticos, através de escolhas individuais feitas pelos atores sociais, de *per se*, no decorrer da sua vida produtiva, em função de perspectivas concretas de realização efetivadas por instituições ou grupos.

No domínio do **desenvolvimento local**, esse investimento individual é incerto e de longo prazo. Dessa maneira, a formação profissional e algum tipo de

institucionalização ocupam papel fundamental na delimitação e favorecimento de espaços e das fronteiras socioprofissionais.

A necessária articulação entre institucionalização e desenvolvimento profissional para a consolidação de um campo profissional contribui, paradoxalmente, para a burocratização e para o estabelecimento de subespaços profissionais dentro do mesmo campo profissional, que podem significar, no limite e no decorrer do tempo, o esvaziamento desse mesmo campo pela vulgarização de conhecimentos e de técnicas de trabalho que o distinga de outros, especialmente na sua fase de consolidação. É nesse sentido que as profissões médicas e jurídicas, paradigmas absolutos da Sociologia das Profissões, encontram-se hoje sendo rediscutidas nas suas deontologias, sinalizando mudanças importantes dessas profissões em futuro próximo. Ou seja, para a compreensão do fluxo constante, incerto; mas sempre descontínuo das mudanças das fronteiras profissionais, a análise das dinâmicas de identidades profissionais e sociais, em termos de tipos ideais moldados em contexto de alta competição, se mostram um recurso importante. Mas as tipologias adotadas devem permitir uma análise circular e (in)evolutiva, permitindo explicar tanto a progressão como a regressão em termos de reconhecimento social e de ocupação de espaços de prestígio na sociedade.

O trabalho em torno dessas questões só pôde se realizar, portanto, pela utilização de instrumentos conceituais, teóricos e científicos que precisavam ser aperfeiçoados na tarefa de conhecimento e de análise do real. Para Beaud (Idem, p. 43-44), "no trabalho de conhecimento dos domínios pesquisados não há lugar nem para o trabalho teórico puro, amputado de toda referência a uma realidade ou a um objeto, nem para o empirismo descritivo puro que nega a necessidade da elaboração teórica e da conceitualização", situação tão presente na prática empresarial e nos dogmas do *management*.. Por essa razão, optamos por mapear os referenciais teóricos associados à dinâmica da constituição dos grupos profissionais, reconhecendo, de partida, as lacunas em termos de dados factuais e

estatísticos importantes, sem, entretanto, deixar de buscar um progresso sobre o conhecimento disponível. Essa busca pode se dar através de uma maneira nova de debater a questão, da construção de um corpo explicativo, ou ainda pelo aprofundamento de uma análise sobre pontos importantes mas quase sempre negligenciados da questão profissional que guarda relação com a sustentabilidade de estratégias empresariais e pessoais no campo do trabalho. O propósito aqui é, ainda que modestamente, contribuir para o aprofundamento, ampliação e melhoria do conhecimento no domínio do desenvolvimento local a partir dos seus aspectos microsociais que garantem coerência, aportam longevidade e orientam investimentos pessoais de atores isolados, garantindo a sustentabilidade de práticas e a abertura de espaços em um campo social em formação, no caminho da evolução e da transformação das condições estruturantes do funcionamento da sociedade democrática.

O trabalho acadêmico foi realizado em conjunto com atividades profissionais diversas. Esse aspecto, longe de se constituir fator de limitação que o natural distanciamento da pesquisa científica requer, enriqueceu tanto o trabalho acadêmico como o desenvolvimento de projetos empresariais, permitindo uma abordagem em diferentes domínios e o reconhecimento das limitações e potencialidades de um e de outro.

A pesquisa foi conduzida, enfim, de modo não linear, em termos de coleta de dados, cronogramas e levantamentos bibliográficos. Dados históricos, sociológicos e econômicos se sobrepunham de modo pouco estruturado em decorrência da relativa raridade dos textos e estudos sobre o assunto disponíveis no Brasil. Agregamos, ainda, à nossa reflexão, a literatura francesa, espanhola e chilena, no que se aplica às reflexões sobre o **desenvolvimento local** e à produção norte americana, sobretudo, no que se refere a Sociologia das Profissões, e das novas teorias do mercado de trabalho, além da teoria das organizações. O aporte das identidades sociais e profissionais, além do quadro de referência amplo, sobre

a Sociologia Geral e a Sociologia do Trabalho foram obtidos a partir de estudos franceses desenvolvidos a partir dos anos 1950.

Os trabalhos de campo foram estruturados, inicialmente, no decorrer da pesquisa sobre as dinâmicas dos mercados de trabalho, desenvolvida na França. Naquele País, tivemos oportunidade de conhecer as políticas e práticas de organização territorial (*politique d'aménagement du territoire*) que remontam a 1955 e de descentralização administrativa que se intensificaram a partir de 1981. Mesmo com as descontinuidades observadas na implementação da descentralização política e administrativa decorrentes da coabitação entre socialistas e gaulistas na condução do País, a França desenvolveu um apreciável avanço na criação de instituições e iniciativas locais de desenvolvimento, de combate ao desemprego e de inserção profissional de jovens, das populações em situação de exclusão social e de requalificação de adultos. A criação da Comunidade Européia também deu vigor às políticas de descentralização, tendo algumas ações de **desenvolvimento local** completado duas décadas, permitindo visualizar, de modo mais claro, algumas questões relevantes do tema: financiamento, processos de trabalho, competências profissionais requeridas, compartilhamento de responsabilidades, criação e sustentação de empreendimentos produtivos, reconversão do perfil econômico, políticas voltadas para pequenas e médias empresas etc. Da mesma maneira, tive oportunidade de conhecer o funcionamento das sociedades de desenvolvimento regional (*sociétés de développement régional*), os institutos regionais de participação (*instituts régionaux de participation*), as sociedades financeiras de inovação (*sociétés financières d'innovation*) e as sociedades de capital risco. Pelo lado político-administrativo, pudemos entender a repartição de responsabilidades entre comunidades, departamentos, regiões e o Estado (e respectivas agências executivas), em termos de urbanismo, estradas, vias navegáveis, portos marítimos, ensino público, formação profissional e ajuda à organização do espaço rural e do meio ambiente.

Os estudos de campo realizados no CNAM, através de entrevistas não diretivas com profissionais a serviço de instituições territoriais, públicas e privadas, serviram de instrumento de base para a presente pesquisa realizada junto a diversos atores do **desenvolvimento local**, inclusive organizações não governamentais.

A diversidade de situações encontradas em campo e o necessário distanciamento do objeto de pesquisa determinaram a seguinte segmentação de experiências:

1. Iniciativas de ação local viabilizadas por organizações não governamentais em vários estados brasileiros, obtidas através de relatos em vídeo, documentos e anais de seminários sobre **desenvolvimento local** e gestão social, como por exemplo:

- Experiência do Serviço de Realização Empresarial Social-SERE em 28 municípios do Rio de Janeiro, em parceria com o Sebrae, IBAM - Instituto Brasileiro de Administração Municipal e outras instituições.
- Experiência do ESPLAR-Centro de Pesquisa e Assessoria ESPLAR, relativa à elaboração e implementação do Plano de Desenvolvimento Agroecológico e Participativo dos Pequenos Produtores de Tauá (CE).
- Experiências da FASE - Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional, em parceria com a UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro e movimentos populares do Rio de Janeiro, relativas à questão ambiental, saneamento e geração de renda, onde um dos projetos se refere à coleta seletiva e reciclagem de lixo como alternativa de geração de renda para a população local.
- Experiência do Programa Auto-Emprego, desenvolvido pela Secretaria do Emprego em Relações do Trabalho do Estado de São Paulo.

2. Experiências do Banco do Nordeste nos Projetos Agentes de Desenvolvimento², Pólos Integrados de Desenvolvimento³ e Farol do Desenvolvimento⁴. Refere-se à análise de relatórios internos e documentos técnicos referentes a seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e do processo de trabalho. Informações relativas ao processo de trabalho e desenvolvimento profissional foram apreendidas através de questionário respondido por 255 agentes de desenvolvimento. Entrevistas semidiretivas foram realizadas por ocasião de eventos de avaliação com a participação de grupos reduzidos de agentes de desenvolvimento. Da mesma forma, utilizamos material coletado por Silva (1999), em pesquisa acadêmica que estudou as motivações, percepções, processo de trabalho, formação e resultados de campo de vinte e cinco "agentes de desenvolvimento", além de três líderes comunitários. O dirigente máximo da organização foi entrevistado.
3. Dados referentes a experiências de **desenvolvimento local** conduzidas pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (no âmbito do Programa Banco do Nordeste-PNUD) em Vicência (PE), atendendo demanda e com apoio do poder público municipal. Os dados foram obtidos a partir da coordenação do Programa, da observação direta das atividades de campo e de entrevistas semidiretivas e semi-estruturadas com representantes da comunidade (um prefeito municipal), componentes das equipes técnicas e

² Concepção, implementação e ajustamentos sucessivos do modelo de competências, processo de trabalho e modelos operacionais dos agentes de desenvolvimento, espaço organizacional da estrutura de cargos e salários do Banco do Nordeste. Foram qualificados mais de 500 agentes de desenvolvimento desde 1996, responsáveis pelas ações de desenvolvimento local em cerca de 1955 municípios do Nordeste e do norte de Minas Gerais e Espírito Santo.

³ Experiências de desenvolvimento integrado em 10 pólos agroindustriais dinâmicos em cada estado do Nordeste brasileiro e no norte de Minas Gerais, gerenciadas pelo Banco do Nordeste em articulação com entidades governamentais (níveis federal, estadual e municipal), entidades privadas e paraestatais e entidades da sociedade civil, inclusive organizações não governamentais.

⁴ Foros ampliados de mobilização, concertamento, análise e planejamento das ações de desenvolvimento local em cerca de 1955 municípios nordestinos e no norte de Minas Gerais e Espírito Santo. Foram criados pelo Banco do Nordeste em abril de 1999.

"agentes de desenvolvimento" *seniors*, *juniors* e aprendizes. O prefeito municipal, demandante e principal responsável pela ação, foi igualmente ouvido.

4. Informações referentes a experiência patrocinada pelo governo municipal de Quixadá (CE), com a participação de organizações não governamentais. O ex-prefeito que patrocinou uma das ações foi entrevistado de modo semidiretivo com instrumento semi-estruturado. Relatórios da prefeitura foram consultados, bem como relato do Programa Gestão Pública e Cidadania FGV-Fundação Getúlio Vargas-Fundação Ford.
5. Análise da experiência autóctone da APAEB-Associação dos Pequenos Agricultores do Município de Valente (BA), sem a colaboração do poder público municipal e com a colaboração de organizações não governamentais. Ampla documentação foi consultada, inclusive relato do Projeto Gestão Pública e Cidadania da FGV- Fundação Getúlio Vargas - Fundação Ford. Além disso, um dirigente da organização foi entrevistado de modo semidiretivo.

Relativamente às três últimas experiências, foram realizadas 15 entrevistas gravadas, com duração média de noventa minutos, cada uma. Por questão de custos, circunscrevemos observação direta e entrevistas a organizações dos Estados de Pernambuco, Ceará e Bahia.

Como buscávamos fundamentalmente mapear um processo e em vista da inexistência de estatísticas e organismos nacionais de aglutinação e representação, recorreremos a uma pesquisa qualitativa que, no entender de Pereira (1992)⁵, tem o mérito de interpretar fatos e informações sobre a vida das pessoas e fenômenos que não podem ser quantificados e explorados por posicionamentos teóricos positivistas.

⁵ Citado em Maria Odete Alves, *Agora o nordeste vai...* pág. 5. M.H. Pereira, *Empobrecimento e permanência do produtor feirante no processo produtivo: um estudo no município de Lavras-MG*, Lavras-MG: ESAL, 1992, 113p. (dissertação de mestrado).

A abordagem adotada inspirou-se nos relatos das trajetórias de vida e profissionais dos atores envolvidos nas ações de **desenvolvimento local**. Referidos relatos permitiram aprofundar situações concretas e ricas de significados no interior do cenário e do contexto da ação. Dessa maneira, foi possível mapear as relações sociais, diferentes práticas, a diversidade de atores e visões, os aspectos político-partidários, ideológicos e culturais, além, obviamente, das representações sociais. No decorrer do trabalho, referenciais teóricos e as ações se complementavam indicando sentido e a pertinência de elaborarmos generalizações, apelando para o recurso weberiano dos tipos ideais para capturar e "congelar" as dinâmicas cotidianas do agente de desenvolvimento local com objetivos analíticos.

Neste trabalho, classificamos como **desenvolvimento local** qualquer iniciativa fundada na animação de atores para a organização e na busca de objetivos comuns para a melhoria da qualidade de vida em bases sustentáveis, ou seja, a partir da geração de ocupações e renda.

Finalmente, ainda com referência à pertinência do problema abordado, a revista Exame⁶, edição de 18.06.97, discute a emergência de um novo mercado de trabalho no terceiro setor em diversos países e expõe a falta de estatísticas sobre o setor social no Brasil. Afirma, como amostragem, que, dos 319 candidatos voluntários para ocupar um posto de trabalho em uma organização não governamental de Porto Alegre, 74% não tinham experiência profissional prévia. Mas essas ocupações caracterizam-se sobretudo pela precariedade, não se constituindo ainda um segmento forte de investimento pessoal no longo prazo em decorrência da não visualização de um espaço de crescimento pessoal com as condições objetivas de progressão e retorno. A vivência pessoal em organizações não governamentais é crescente no mundo inteiro, enriquece currículos e é

⁶ GOMES, Maria Tereza, "Filantropia - Eles vão para o céu? (o que leva executivos a dedicar tempo, talento e dinheiro à filantropia)", EXAME edição 18.06.97.

observada com grande interesse pelos responsáveis pelos programas de *trainees* das grandes empresas. A participação nas ONGs aprimora o perfil de competências dos candidatos aos postos de trabalho de maior rentabilidade no mercado e que oferecem melhores condições objetivas de desenvolvimento e infra-estrutura. Dessa maneira, a maioria das pessoas que atuam nas organizações governamentais, especialmente os jovens, visualizam as suas vivências como experiências temporárias, deslocando-se logo que possível para o espaço concorrencial do mercado de trabalho.

A descentralização administrativa e o fortalecimento dos municípios, pontos importantes da Constituição Federal de 1988, ainda não atingiram níveis que garantam a sustentabilidade das comunidades locais e a eficiência do poder público local. Pelo contrário, nos últimos anos vem-se ampliando o número de municípios com reduzida capacidade financeira e administrativa e, portanto, totalmente dependentes dos aportes financeiros dos governos federal e estadual. Mesmo as práticas políticas e administrativas são em geral incompatíveis com os pressupostos de ações de **desenvolvimento local**. Os casos concretos e conseqüentes de engajamento dos interlocutores públicos em ações integradas e não apenas localizadas são ainda raros. Contribuem ainda para isto o desconhecimento da abordagem do **desenvolvimento local**, a descrença dela ou, para os mais céticos, a avaliação negativa baseada nos investimentos - financeiros, mobilização, tempo etc. - necessários à condução do processo. Referido investimento requer crença e convicção até pela perspectiva de resultados e de sustentabilidade da experiência que em geral ultrapassa o tempo de um mandato eletivo.

Todas essas constatações, entretanto, não escondem o interesse crescente pela abordagem do **desenvolvimento local** entre governos, instituições privadas e organizações do terceiro setor de todo o Brasil.

Referenciados pela experiências do Projeto Banco do Nordeste/PNUD (a partir de 1994), do Projeto Agente de Desenvolvimento (a partir de 1996), dos

Pólos de Desenvolvimento Integrado (a partir de 1997) e, finalmente, do Farol do Desenvolvimento (1999), buscam diariamente informação, parceria e cooperação técnica com o Banco do Nordeste, que desenvolve ações em cerca de 1955 municípios brasileiros, articulando agentes públicos e privados na definição de objetivos comuns, negociando recursos e monitorando a implantação de projetos.

Os seminários Descentralização, Desenvolvimento Local e Gestão Social (Recife-PE, 20-22.11.96), Metodologias de Apoio ao Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (Recife - PE, 29-31.10.1997) e Estratégias para o Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (internacional) (Fortaleza - CE, 12-14.08.98), reuniram, cada um, cerca de 700 participantes, sendo vinte por cento deles prefeitos municipais. Esses eventos tiveram por objetivo aprofundar a discussão do tema, pensar novas formas de atuação, aprimorar metodologias e iniciar a articulação de atores em nível nacional e internacional.

O Projeto Especial do Programa Gestão Pública e Cidadania - Práticas Públicas e Pobreza: Estratégias Locais para Redução da Pobreza, Construindo a Cidadania, iniciativa conjunta da Fundação Getúlio Vargas, de São Paulo, e da Fundação Ford, com apoio do Banco Nacional de Desenvolvimento e Social-BNDES, tem por objetivo realizar e disseminar "estudos focalizando, nas suas diversas formas, as práticas sociais e públicas emergentes, que vêm demonstrando ter um impacto real e direto na qualidade de vida e na inclusão social das populações empobrecidas". Este projeto, desde 1996, vem arrolando um apreciável número de experiências de **desenvolvimento local**, bem sucedidas em diferentes locais e com objetivos diversos, com boas condições de transposição para outras localidades e de envolvimento de outros parceiros.

Grandes organizações estatais como a Caixa Econômica Federal, SEBRAE, SUDENE e secretarias de diversos Estados brasileiros reorientam-se, adotando estratégias de **desenvolvimento local**.

O Governo Federal anunciou, em julho de 1999, a criação do Programa Comunidade Ativa, inspirado nas propostas do Conselho da Comunidade

Solidária, representando uma estratégia de indução ao **desenvolvimento local**, em cerca de 1000 municípios brasileiros, sendo 131 na sua primeira fase.

Os registros acima constituem-se indicadores fortes do crescimento da demanda por profissionais com um perfil de competências raras no mercado de trabalho. A disponibilidade e a qualidade desses profissionais constituirão, sem dúvida, fator determinante para o sucesso ou fracasso das iniciativas de **desenvolvimento local**. A pesquisa pretende contribuir, portanto, para a evolução do conhecimento em domínios ainda insuficientemente desenvolvidos no Brasil, tanto nas questões relativas à temática da profissionalização e da análise do trabalho, das identidades profissionais e dinâmicas do mercado de trabalho (Sociologia e Economia), como no desenvolvimento de novas competências profissionais. Tema este atual para a gestão de recursos humanos, bem como na investigação relativa ao **desenvolvimento local**. Essa contribuição está apoiada na investigação prática e nas experimentações que consumiram quatro anos de trabalho em projetos envolvendo profissionais de diversos segmentos e qualificações variadas.

O objeto da pesquisa - o entendimento dos mecanismos que conduzem a formação de um campo profissional novo e promissor em sua capacidade de gerar empregos e renda - ultrapassa as fronteiras da esfera pública (governos federal, estaduais e municipais).

Em razão da sua amplitude, método e alcance prático, pode interessar a todos aqueles que atuam na gestão de recursos humanos e estratégias de empresas privadas, de organizações não governamentais, das entidades religiosas e escolares, sindicatos, associações civis, estudantes, enfim, todos aqueles que, em parceria, poderão contribuir para a efetivação de melhorias na qualidade de vida do País.

CAPÍTULO 1 - DESENVOLVIMENTO LOCAL - A FUSÃO DE MODERNIDADE E TRADIÇÃO

DESENVOLVIMENTO LOCAL - A FUSÃO DE MODERNIDADE E TRADIÇÃO

O termo "desenvolvimento" está profunda e positivamente enraizado no nosso inconsciente como movimento para melhor. As noções de evolução e progresso reforçam o sentido do termo na linguagem corrente para configurar uma evolução atemporal que se opera a partir de uma situação de atraso relativo, havendo sempre uma situação melhor a ser alcançada.

Segundo Boudon (1993, p.68), a idéia de desenvolvimento provém da metáfora que identifica a sociedade a um organismo vivo, que se transforma segundo um processo de maturação progressiva, para atingir pouco a pouco um estado de modernidade. Sendo tais mutações concernentes a todos os setores da sociedade (economia, estratificação social, ordem política, etc.), um complexo de representações se justapõe sobre a noção de desenvolvimento. Na nossa síntese nos ateremos apenas à sua dimensão socioeconômica, sem considerar, em consequência, as acepções psicológicas e biológicas.

Arocena (1986, p.91-96), em pesquisa sobre "iniciativa local e desenvolvimento", mapeou a grande complexidade e heterogeneidade das imagens associadas ao termo desenvolvimento, destacando:

- a) as representações "otimistas" do desenvolvimento, que eram, em 1984, largamente dominantes, correspondendo a 90% da amostra trabalhada. Nele, uma sociedade em mutação será sempre capaz de superar a esclerose e a estagnação. Nesse sentido, a confiança no progresso ininterrupto, cuja ausência seria sobretudo incidental, conduziria ao conformismo;
- b) a representação macrosocial do desenvolvimento, relacionada à implantação de grandes projetos, sobretudo industriais, capazes de criar milhares de empregos. Nesse contexto, as micro-iniciativas se revestem de valor apenas

relativo. Nesses termos, fala-se em crises, e não em mutações, porque estas últimas conduziriam, necessariamente, à busca de novas opções; e

- c) as representações verticais do desenvolvimento, nas quais o centralismo tende a superar os localismos para viabilizar a construção das nações.

O evolucionismo ingênuo, subjacente a essas concepções de uma mudança uniforme, programada e finalizada, que fazem pouco caso da diversidade de culturas, da extrema complexidade das histórias e da imprevisibilidade das ações sociais, foi implacavelmente contestado no decorrer dos últimos trinta anos.

Em paralelo, sociólogos, economistas e geógrafos, mas sobretudo militantes regionalistas e políticos, passaram a chamar a atenção para a necessidade de se levar em conta as especificidades de cada modo de desenvolvimento. De fato, embora minoritárias à época (1984), Arocena (1986, p. 98-101) já identificava visões alternativas do desenvolvimento representando-o:

- a) como uma luta - O desenvolvimento não deve resultar em agressões ao meio ambiente nem ser concentrador de renda, por exemplo;
- b) em termos de micro-iniciativas - a importância de basear o desenvolvimento em recursos humanos, materiais e fórmulas ainda não consideradas;
- c) como visão horizontal e concertada do desenvolvimento - o local não é apenas um receptáculo das iniciativas do poder central mas origem e vigor de processos específicos de desenvolvimento.

O objetivo deste capítulo é analisar os principais elementos desse sistema alternativo de representações que se abriga, hoje, no conceito de **desenvolvimento local** (integrado e sustentável). A ele corresponde uma grande diversidade de formas de ação que partem do reconhecimento da complexidade representada por situações novas, que exigem, quase sempre, respostas inéditas baseadas não apenas nas forças macrossociais, mas na capacidade de

proposição e de ação em todos os níveis, em uma dinâmica horizontal de negociação e de encontro.

1.1. Os paradigmas do desenvolvimento

A sistematização do conceito de **desenvolvimento local** não surgiu por geração espontânea. Trata-se de uma releitura da Economia e da Sociologia do Desenvolvimento, que teve origem na perspectiva evolucionista¹, tendo a industrialização como processo de transformação fundamental. Dessa forma, a industrialização por si só seria capaz de constituir sociedades "desenvolvidas", formando um único e vasto movimento planetário de evolução para uma forma social mais avançada. As sociedades industrializadas se constituiriam o modelo central que considerava todas as realidades não compreendidas nesse movimento universal como freios para o progresso (Arocena, 1986, págs. 184-85).

Nesse contexto, as tradições locais eram consideradas obstáculos à introdução de técnicas capazes de disseminar o desenvolvimento, devendo, portanto, ser suprimidas em nome do progresso e da evolução. A Teoria das Etapas do Desenvolvimento² é representativa dessa corrente de pensamento.

¹ O processo é composto de etapas que devem ser percorridas para atingir um ponto de chegada pré-estabelecido. Essas etapas podem ser, em consequência, reconstruídas através da análise retrospectiva.

² Georges Benko, "Les théories du développement local", *Sciences Humaines - Hors Série: Régions et mondialisation*, N° 8, Fev-Março 1995, págs. 36-40. Auxerre-França.

Segundo a teoria das etapas do desenvolvimento, elaborada pelo economista americano W. W. Rostow (*The stages of economic growth*, 1960), o desenvolvimento das sociedades se operaria em cinco etapas, segundo um esquema em que a sociedade de consumo se constituiria a última etapa. (1) A etapa inicial, onde temos a sociedade tradicional agrícola caracterizada pela insuficiência de poupança, o peso da estrutura familiar, os comportamentos pouco voltados para a tomada de iniciativas; (2) a pré-decolagem, com a transformação dos comportamentos favoráveis à industrialização, do lucro e da poupança, e o recurso mais freqüente às soluções tecnológicas; (3) a decolagem, caracterizada pela elevação dos níveis de investimento, criação de indústrias pelas elites, difusão das técnicas de produção, modificação da organização econômica e social beneficiando o crescimento; (4) a sociedade moderna, correspondendo a uma fase de maturação, quando ganham importância a reserva de parte dos lucros para investimentos e a generalização do progresso técnico; e (5) a sociedade de consumo, caracterizada pela terceirização da economia, extensão do lazer, generalização da educação e da proteção social, papel importante da informação.

O declínio da abordagem evolucionista foi assinalada por Alain Tourraine, já em 1976 (*Les sociétés dépendantes*, Paris, Éd. Duculot), sendo amplamente disseminada nos anos seguintes entre sociólogos e economistas. O fim do otimismo e crença do progresso ininterrupto se manifestou simultaneamente nos países industrializados e em via de desenvolvimento. Os primeiros se defrontavam com o esgotamento do modelo de crescimento; os outros recusavam as exigências uniformizadoras do modelo.

Para Arocena (1986, p. 188), a história contemporânea mostrava que as etapas eram meras abstrações e que o desenvolvimento de certas sociedades não seguiam a lógica progressiva de Rostow. Mesmo os países desenvolvidos se viram afrontados pela emergência de fenômenos comparáveis aos do Terceiro Mundo, como a decadência de segmentos tradicionais da economia e de espaços geográficos, desemprego, migrações, exclusão social etc.

Essas constatações começam a chamar a atenção para o caráter único e inteiramente novo de cada processo de desenvolvimento. Para a abordagem historicista³, o essencial não é o ponto de chegada mas sim o de partida. Não há possibilidade de desenvolvimento fora das determinações provenientes do passado. Dessa forma, cada sociedade, tendo um passado diferente, terá, em consequência, um modo de desenvolvimento também diferente. Partindo de um estado de total contingência, a palavra-chave passa a ser estratégia e não mais progresso "natural", ou seja, os resultados de uma política de desenvolvimento são decorrência de escolhas políticas contingentes, adaptadas a cada realidade específica.

Para Arocena (1986, p. 191), a formação, a emergência e a defesa das identidades locais constituem o elemento principal da abordagem historicista. A endogenia é claramente privilegiada em relação à exogenia. O exterior deve se

³ Anouar Abdel-Malek estudou, entre 1976 e 1984, as noções de "endogeneidade" e de especificidade, sendo esta um produto da história (ou do tempo) que organiza os componentes fundamentais da sociedade.

adaptar ao interior, o geral ao particular, o global ao local. As crises de desenvolvimento, nesse contexto, são explicadas em termos de crises de identidade que apelam para a capacidade local de criação e renovação de identidade.

A concepção historicista, embora perfeitamente ajustável às sociedades locais, punha em questão o lugar destas nos sistemas nacionais e davam pouca importância às determinações exteriores representadas por estruturas e sistemas. Por isto, mostra-se importante assinalar a abordagem estruturalista⁴, concebida como um processo que tem lugar no interior de um sistema cujos componentes estruturais são absolutamente interdependentes em escala mundial, sendo o desenvolvimento resultado da racionalidade desse sistema e das ações sobre as posições estruturais.

Segundo Arocena (1986, p. 199), a concepção de reprodução é fundamental na abordagem estruturalista porque a idéia de desenvolvimento está, a princípio, excluída da dinâmica reprodutiva nem há lugar para o ator histórico esmagado pelo peso das estruturas. Para mudá-las, a transformação total do sistema por via endógena é requerida; as estruturas não mudam de modo linear. Somente a ação endógena é capaz de evidenciar as contradições internas do sistema, provocando mudanças.

Essa vertente foi especialmente fecunda no Brasil e em toda a América Latina, a partir das análises de André-Gunder Frank e de Fernando H. Cardoso (MANTEGA, 1985), que propuseram uma interpretação coerente da articulação desenvolvimento-subdesenvolvimento, através da noção de dependência estrutural. Nesses termos, o arcaísmo das estruturas econômicas e sociais - e o subdesenvolvimento, em consequência, é mais produto de um sistema que se desenvolve pela reprodução das estruturas do capitalismo global do que

⁴ Paradigma estruturalista entendido como aquele que se interessa pela morfologia social a partir das causalidades estruturais.

propriamente pelos resultados das condições internas. Nesse contexto, o desenvolvimento é determinado pelo que se passa na estrutura mundial do sistema capitalista, onde os processos históricos e de identidade nacionais e locais não têm qualquer peso.

Para Arocena (1986, p. 203), este esquema pode ser reproduzido no interior das estruturas nacionais, regionais e locais; o desenvolvimento de uma região é a contrapartida do subdesenvolvimento de outra. Segundo a lógica capitalista, a mudança dessa situação só pode se dar através de movimentos libertadores (não haveria mudança que não pela quebra das estruturas, logo pela via revolucionária - observação nossa) a partir do local.

Mas o próprio F. H. Cardoso (*As idéias e seu lugar, ensaios sobre as teorias do desenvolvimento*, Vozes, 1980), além de Alan Touraine e Michel Wievorka (*Le mouvement ouvrier*, Fayard, 1984), põe em relevo a constituição dos atores do desenvolvimento, pois o sistema mundial muda e os atores históricos de ontem não são os mesmos de hoje nem serão os de amanhã. A realidade dos processos de desenvolvimento mostram que os sistemas não se reproduzem indefinidamente. Em consequência, os atores coletivos têm sempre um papel importante a desempenhar na dinâmica de mudanças.

Para Alan Touraine (*La Voix et le regard*, 1978 - AROCENA, 1986, P. 206-7), a superação dos limites impostos pelo evolucionismo, pelo historicismo e pelo estruturalismo só poderá ocorrer pela separação do eixo sincrônico do funcionamento em relação ao eixo diacrônico da mudança. Nesse contexto, o desenvolvimento pode ser atribuído à ação de atores condutores da mudança (uma elite, segundo Touraine), sejam eles provenientes da burguesia, do Estado, de uma elite estrangeira etc. A análise do desenvolvimento precisa explicitar as relações entre classes dirigentes e elite dirigente, nem sempre coincidentes. As diferentes formas de articulação entre essas duas categorias de atores explicaria a diversidade de vias para o desenvolvimento, fazendo emergir um ator ou agente

de desenvolvimento⁵ (TOURAINÉ, citado por Pierre Teisserenc, 1994, p. 161) que conduz o processo em um país ou uma coletividade quebrando o sistema de reprodução das estruturas através de propostas capazes de mudar as representações mentais dos seus pares.

⁵ "Um ator ou agente de desenvolvimento que conduz o processo dentro de um país concreto... É a obra antes de tudo de um agente que impõe a esta coletividade sua própria transformação, interpretando pressões externas para vencer a resistência do sistema de reprodução. Esse agente, definido por sua soberania dentro de um conjunto territorial, é o Estado." La Coie et le retard, Seuil, Paris, 1978, p. 167-170.

1.2. O desenvolvimento local

As evoluções do conceito de desenvolvimento mostram bem o resgate da importância do ator e da ação social nos processos de transformação de um território. Da mesma maneira, ficou evidenciada a relevância do papel do sistema político e administrativo para viabilizar os processos de transformação das sociedades locais. Além disso, parece importante a compreensão das reações dos sistemas organizados diante das estimulações de um ambiente em evolução (SAINSAULIEU, 1987, p. 203-21)⁶. Por fim, o resgate do conceito de território,

⁶ SÍNTESE - A exemplo de uma empresa, o território em desenvolvimento, quando submetido às pressões ambientais, deve, antes de tudo, contar com os seus próprios recursos. Esses recursos não se limitam à adição das capacidades individuais de seus membros. O território apoia-se numa dinâmica suplementar que tem origem em novas iniciativas e nos processos de criatividade, através de arranjos coletivos que se viabilizam diante dos desafios, criando fatos, complementaridades, formas específicas de cooperação e sinergias. No território, esses processos se manifestam principalmente por uma modificação das relações entre os atores e nos valores compartilhados de referência e por um alargamento das redes de colaboração (em termos de atores e de competências). É essencial que os atores locais busquem uma autonomia relativa diante dos fatores exógenos, pois um território está inserido em uma macro-ambiência contingente. Nesse contexto, a regulação se dá cada vez mais sobre bases culturais e não regulamentares, pois só as primeiras são capazes de manter processos duráveis de aprendizagem e de criatividade, formulando propostas que conduzam à superação dos sistemas de valores dos grupos sociais estabelecidos e as formas de dominação institucional. Nesses termos, a palavra de ordem é conscientização, compartilhamento de informações e de cenários alternativos. A aprendizagem tem um papel importante para o estabelecimento de novos mecanismos transformadores. Nesse esquema, tornam-se fundamentais o compromisso e a competência dos decisores em identificar os processos de criatividade e de avaliar os níveis em que lhes é possível intervir para obter a renovação das estruturas. A estimulação dos atores pode ser viabilizada através de práticas de formação ou da organização de novas formas de trabalho, mas a existência de um projeto coletivo operacionalizado por uma estrutura que leve em conta as complementaridades das competências é essencial. Sainsaulieu conclui que a forma mais adequada de produzir tal ambiência em termos de ação coletiva, trocas e mudanças é uma organização baseada em projetos.

Nesse sentido, prescreve cinco funções que tornam a transição viável: (1) a função de emergência de novas identidades que requerem a organização de lugares, de tempos e de oportunidades para o desenvolvimento de novas interações; (2) a função de reconhecimento das lógicas coletivas, emanando de grupos, comunidades e novas categorias sociais dentro de uma empresa; (3) a função de confrontação das lógicas, a partir do encontro entre atores antigos e novos; (4) a função de aprendizagem cultural, facilitando o acesso a uma outra leitura do processo de identidade e a uma compreensão enriquecida dos valores e culturas dos outros; (5) a função de institucionalização das novas estruturas e regras, construídas sobre princípios reconhecidos e negociados.

As três primeiras funções relacionam-se com a criação das condições do desenvolvimento. As duas últimas correspondem à fase de generalização das inovações e de enriquecimento do sistema social pela integração de novos atores e a remodelagem das relações sociais antigas. No seu conjunto,

promovido por geógrafos, sociólogos e economistas, considerando o território não como uma unidade geopolítica mas como um sistema de interdependências que as estratégias de atores individuais e coletivos contribuem para organizar e valorizar.

A esse conjunto de contribuições necessárias à compreensão do fenômeno do **desenvolvimento local** devemos acrescentar, finalmente, as contribuições da Sociolinguística e da Semiologia, que colocaram as representações, o imaginário social e as formas diversas do simbólico no centro da análise sociológica.

Dessa maneira, para Teisserenc (ibidem, p. 178), as estruturas, as dinâmicas e as representações sociais aparecem como os três elementos que permitiram à Sociologia do Desenvolvimento emancipar-se de suas inspirações originais. Ainda objeto de polêmicas em todos os níveis, apresenta a vantagem de nos oferecer um esquema de análise centrado no desenvolvimento endógeno de um território, apreendido como "um processo de mudança que se aplica a uma sociedade humana determinada e que diz respeito mais às relações entre os homens do que à produção pela qual eles respondem às suas necessidades, procurando o melhor ajustamento possível entre os seus projetos individuais e as relações sociais que os enquadram".

Nesse sentido, a Sociologia do Desenvolvimento aporta um referencial analítico mais dinâmico, inclusive por não relegar a segundo plano as subjetividades humanas e os fatores exógenos ao território como a competição entre regiões e nações. Ressalta, entretanto, que o controle e a regulação do processo de desenvolvimento devem ser atribuídos às bases locais.

desempenham um papel decisivo em matéria de perenização do desenvolvimento, além de descrever as etapas da passagem da experimentação para a institucionalização.

Legitimada pela análise de numerosas experiências⁷, a Sociologia do Desenvolvimento tem enfim conseguido atrair a atenção da comunidade científica para a importância da intervenção social e as suas possibilidades de êxito dentro de uma referência de desenvolvimento concebido como um processo de transformação da sociedade global, onde os papéis dos atores são reconhecidos e não mais orientados pela dependência dos fatores exógenos de ordem econômica e política.

No Brasil, o debate nacional sobre descentralização administrativa e fortalecimento dos municípios foi promovido pela Constituição Federal de 1988. Entretanto é a partir da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em 1992, quando foi aprovada a Agenda 21, que o tema **desenvolvimento local** passou a merecer maior destaque. O capítulo 28 do documento referencial do evento, assinado por quase 180 países, prescreve uma metodologia para promover o desenvolvimento sustentável por meio da participação multisetorial de diversos agentes, governamentais, sociais e empresariais, no planejamento e na execução de ações integradas e convergentes em localidades determinadas.

A despeito dos preceitos constitucionais de descentralização e autonomização municipal, a redistribuição de recursos e responsabilidades permanece não concluída. Pelo contrário, nos últimos anos vem-se ampliando o número de municípios com reduzida capacidade financeira e administrativa e,

⁷ Experiências de desenvolvimento local implementadas nos últimos 20 anos, destacando-se os estudos de Pierre Teisserenc (1994) relativos às regiões de Valencienne, Creusot, Belfort, Gaillac, Minervois, Saint-Chinian, Thiers e Pathenay, na França. As experiências de Barcelona - Catalunha/Espanha - relatadas por Soledad Garcia, e Coventry, na Grã Bretanha, estudada por Patrick Le Galès. Os trabalhos de Francisco Albuquerque - Barcelona e Chile - e Arocena - França - são igualmente importantes e fundadores. Vide Bibliografia.

Referidas experiências estão em geral associadas a territórios que conhecem ou que conheceram alguma forma de crise de desenvolvimento e que buscaram fórmulas inovadoras para redinamizar os seus espaços sociais e econômicos, tentando corrigir as disfunções herdadas do passado. Trata-se, em alguns casos, de experiências ainda incompletas - se é que podemos considerar completa qualquer experiência no âmbito do Desenvolvimento Local. A diversidade de contextos, situações e resultados obtidos demonstram a diferenciação em termos de aproximação ao quadro ideal típico delineado no final deste capítulo.

portanto, totalmente dependentes dos aportes financeiros dos governos federal e estadual.

Dessa forma, as práticas políticas e administrativas são em geral incompatíveis com os pressupostos de ações de **desenvolvimento local**. Os casos concretos e conseqüentes de engajamento dos interlocutores públicos em ações integradas e não apenas localizadas são ainda raros. Contribuem ainda para isto o desconhecimento da abordagem do **desenvolvimento local**, a descrença dela ou, para os mais céticos, a avaliação negativa baseada nos investimentos - financeiros, mobilização, tempo etc. - necessários à condução do processo. Referido investimento requer crença e convicção até pela perspectiva de resultados e de sustentabilidade da experiência que em geral ultrapassa o tempo de um mandato eletivo.

1.2.1. O conceito de território

Para TRESSERENC (ibidem, p. 113-117)⁸, o território não representa um espaço geograficamente determinado. É, antes de tudo, um espaço de interação social. As noções de território e de sociedade local se equívalem na medida em que ocorre uma entrelaçamento de redes econômicas, políticas, de vizinhança, de parentesco, de sociabilidade etc., que deve ser percebida como tal a partir do seu interior. A sociedade local é o domínio do pequeno, o lugar da diferença e da especificidade.

Os economistas regionais preferem analisar o território em sua materialidade. Conseqüentemente, propõem analisar os mecanismos fundamentais da dinâmica espacial e suas relações com o desenvolvimento

⁸ Teisserenc apóia-se sobretudo nas contribuições de Bernard Kayes e H. Mendras (*Sociétés paysannes, éléments pour une théorie de la paysannerie*, Paris, A. Colin, 1976) e Juan Saglio ("*Echange social et identités collectives dans les systèmes industriels*", *Sociologie du travail*, XXXIII, 4/91 e "*Les systèmes industriels localisés. Relations professionnelles, stratégies économiques et innovations technologiques dans les ensembles de PME*", Rapport GLYSI, CNRS, janeiro, 1984).

regional. Através de uma abordagem ao mesmo tempo econômica e ecológica, consideraram o território como um ecossistema evolutivo, capaz de mudar no decorrer do tempo, tanto em termos de organização e das relações entre seus elementos, como dentro de suas fronteiras físicas, em termos de extensão e do tamanho de sua população.

No centro dessas evoluções, a cultura (entendida como sistema coletivo de representação do mundo) e a técnica (compreendida como sistema coletivo de ação sobre o mundo) desempenham papel motor e de mediação das relações dentro do ecossistema. Nesse sentido, os comportamentos dos atores dentro do espaço territorial obedecem geralmente um duplo imperativo: um imperativo de localização respondendo a uma dinâmica centrípeta, que se manifesta por um desejo de aproximação com os outros atores e a busca da sua acessibilidade pelo menor custo; e um imperativo de dispersão, respondendo a uma dinâmica centrífuga que serve de fundamento para a divisão do trabalho e de assinalamento das especificidades. A busca permanente, pelos atores, de uma arbitragem entre os dois imperativos vetorialmente opostos constitui, nessa perspectiva, a chave de seus comportamentos dentro do espaço, servindo também para explicar o desenvolvimento diferenciado entre e dentro dos territórios.

O ecossistema que daí resulta tende a se organizar da forma mais autônoma possível, levando em consideração as dificuldades que lhe impõem o meio e a busca da combinação que melhor satisfaz suas necessidades. O grau de adaptabilidade às mudanças e as dificuldades do meio constituem, assim, os dois elementos com que se avalia a pertinência de um ecossistema com essas características. Para se adaptar, um sistema social muda não somente a sua organização interna, mas também as suas fronteiras. A transformação se dá de modo não uniforme em todos os seus componentes. E o entendimento das diferentes morfologias deve ser apreendido pelo lado do reconhecimento dos diferentes atores que compõem o sistema, até porque são fatores qualitativos e subjetivos - consciência de ser e pertencer, decodificação semelhante das

experiências vividas e das referências históricas, culturais e ideológicas, a consciência de ser de uma determinada forma e o desejo de assim permanecer ou não, tudo sintetizado como auto-reconhecimento (coletivo).

A importância do auto-reconhecimento como critério de pertinência do território torna-se ainda maior, portanto, para podermos avaliar os limites de uma evolução econômica que tem por efeito, habitualmente, destruir as solidariedades antigas, aportando mobilidades espaciais e sociais, modificando os campos de comunicação. Em se tratando de auto-reconhecimento, essa evolução afeta as representações que os atores elaboram sobre o território, induzindo um deslocamento possível entre a instância institucional de um território (que contribui para a sua permanência) e uma nova configuração ecossistêmica compartilhada por esses atores.

No entanto, o território dos economistas regionais não é somente um sistema de atores, pois é também um espaço onde vive uma população que se organiza, visando ao bem-estar e à obtenção de mais-valias; um espaço portador de atributos que constituem, ao mesmo tempo, oportunidades e dificuldades permeados pelas representações sociais, culturais, ideológicas ou científicas internalizadas pelos atores.

A auto-referência do território, representada por um funcionamento em rede, constitui uma das chaves de compreensão dos mecanismos sobre os quais apóiam-se as políticas de **desenvolvimento local**, tais como eles são apresentados nas análises dos sociólogos, economistas e geógrafos. Considera que o sucesso dos distritos industriais (sobretudo italianos) se deve à maneira pela qual os atores se organizam sobre um território determinado, adaptando seus comportamentos a um conjunto de regras sociais e econômicas que ultrapassam o plano de sua empresa e conferem à sua cooperação uma eficácia incontestável. A estrutura e o funcionamento em redes sociais ligam as empresas entre si, aportando um sistema de preferência baseado na identidade para subsidiar escolhas econômicas.

A estabilidade dessas redes de capacidade coletiva de atores locais se apóia na gestão dos preços e na coordenação de modos diferentes de produção alternativos só possíveis entre atores que partilham e reconhecem uma identidade coletiva comum, atribuída ao mesmo tempo a uma especialização produtiva e a uma dependência territorial. Nessas análises, o funcionamento em rede também explica o essencial da capacidade de inovação e de adaptação às pressões do meio ambiente.

Para compreender as dinâmicas econômicas, a eficácia das políticas de **desenvolvimento local** e os modos originais de regulação econômica, duas dimensões essenciais - no eixo da reconciliação entre o econômico e o político - e constitutivas do território devem ser levadas em conta: a da história socioeconômica local, de maneira a situar as evoluções territoriais recentes em um sistema de causas e efeitos, e a dimensão política, na medida em que as coletividades locais têm o seu poder econômico ligado às suas competências em matéria de gestão territorial, de gestão de mercados e à sua capacidade de financiamento, gerando um cotidiano de relações sociais e dando-se os meios de privilegiar as questões econômicas como uma meta para a sociedade territorial como um todo.

Mas a integração local das comunidades e das empresas, caracterizando o sistema local dos distritos industriais, não é suficiente para garantir a sua sobrevivência, pois a eficácia de tais distritos não se deve somente às virtudes endógenas. É condicionada, antes, pelo sistema político-administrativo nacional, onde ele encontra lugar e em relação ao qual ele constitui tanto um reflexo quanto uma resposta.

1.2.2. Desenvolvimento local - as perspectivas territorial e regulacionista

Vimos surgir nos últimos anos pólos dinâmicos regionais, cuja ascensão dificilmente poderia ser explicada pelas teorias clássicas do desenvolvimento

econômico, já que estas não consideram as questões ligadas ao território em termos de inovação e da organização econômica e social. Para os estudiosos do fenômeno, sucesso e crescimento ocorreriam essencialmente em decorrência das dinâmicas internas dos territórios que determinam o desenvolvimento e o declínio de cidades e regiões, localização e realocação de atividades econômicas, concorrência entre municípios, estados e países. A partir dessa constatação, novas análises emergiram, umas se apoiando sobre a existência e a qualidade das instituições, outras que se centram sobre a organização industrial e o papel das transações/mudanças tecnológicas.

Apoiado nessas novas interpretações, Georges Benko⁹ propõe a distinção dos modelos de **desenvolvimento local** em seis grandes categorias, sendo os três primeiros associados a um paradigma territorial e os três restantes a uma perspectiva dita regulacionista¹⁰.

Na perspectiva territorial sobressaem-se as abordagens (1) dos distritos industriais; (2) das metrópoles e megalópoles e (3) dos meios inovadores. No paradigma regulacionista se inserem as abordagens (1) das relações capital-trabalho, (2) das redes de empreendimentos e (3) da governança.

As pesquisas sobre os distritos industriais foram conduzidas nos anos 70 por economistas italianos (Giacomo Becattini, Arnaldo Bagnasco, Carlo Trigilia e Sebastiano Brusco) tendo como modelo a Itália central - Toscana, Veneto etc.). Analisando o tipo de organização industrial da "terceira Itália" insistiam no caráter socialmente endógeno do desenvolvimento (construção social do mercado), reinterpretando o antigo conceito de distrito industrial formulado por Alfred

⁹ Georges Benko, "Les théories du développement local", *Sciences Humaines - Hors Série: Régions et mondialisation*, N° 8, Fev-Março 1995, págs. 36-40. Auxerre-França.

¹⁰ *Ibid.* Desenvolvida a partir dos anos 70, essa abordagem analisa os fatores que contribuem para a estabilização das estruturas econômicas, sociais etc., confrontadas às expectativas, aos interesses e às ações dos agentes *a priori* divergentes entre si. A intervenção se baseia na análise dos hábitos e das formas institucionais que facilitam ou dificultam a reprodução das estruturas.

Marshall¹¹. Os economistas italianos designaram os distritos industriais como entidades socioterritoriais, reunindo as seguintes características básicas: (1) a existência de uma grande variedade de pequenas e médias empresas (PME) especializadas e organizadas em torno de uma indústria dominante; (2) uma osmose perfeita entre a comunidade local e as empresas, partilhando valores e cultura comuns; (3) uma organização industrial baseada em uma combinação de concorrência, emulação e cooperação; e (4) uma "atmosfera industrial" resultante da formação e da acumulação de competências, englobando inclusive o setor terciário. Nos anos 80, Piore e Sabel reinterpretaram os distritos industriais como a manifestação espacial da especialização flexível (em oposição ao circuito de filiais que vem a ser configuração espacial da produção de massa fordista), caracterizada por uma atmosfera social representada pela "profissionalidade" da mão-de-obra, pela inovação descentralizada e pela coordenação conjunta das empresas em cooperação.

A segunda linha de pesquisa, dita das metrópoles e megalópoles, surgiu na Escola Californiana de Geografia Econômica, representada essencialmente por Allen J. Scott, Michael Storper e Richard Walker. Na tentativa de explicar o crescimento do seu Estado e em particular da cidade de Los Angeles e entornos, eles estudaram as metrópoles/megalópoles onde foram identificados distritos de alto dinamismo, tendo se baseado em análises institucionalistas¹² relativas à divisão do trabalho e aos efeitos externos da aglomeração. Nesse sentido, constroem um paradigma segundo o qual a organização industrial arbitrária entre

¹¹ Uma das duas formas de organização industrial visualizada por Marshall, na qual distrito industrial designa a coordenação pelo mercado e pela reciprocidade de uma divisão social do trabalho entre pequenas empresas, especializadas, favorecidas pela proximidade geográfica e atuando em um segmento específico do processo produtivo. O distrito industrial se distingue da organização sob comando único, característica das grandes empresas.

¹² O institucionalismo é uma corrente do pensamento econômico que se opõe à visão abstrata e distanciada da econômica neoclássica e que atribui um papel essencial às instituições sociais na organização econômica. Entende-se por instituição, em um senso cultural amplificado, o tipo de comportamento de um grupo social e, em senso estrito, as instituições que, como bancos, repartições ou o Estado, definem e regulam a economia. Os dois principais teóricos do neo-institucionalismo são O. Williamson e R. Coase.

os custos da organização interna e os custos de transação entre empresas, ou seja, uma empresa pode ter interesse em terceirizar o total ou parte da sua produção se os custos de transação são inferiores aos custos de produção interna, sendo a aglomeração de empresas o lugar onde são minimizados os custos de transação. Enquanto isso, a concentração característica das grandes empresas conduz às economias de escala, as economias realizadas em consequência da proximidade permitem privilegiar a flexibilidade do sistema produtivo. Os sistemas espaciais fordistas, integrados verticalmente, tendem também a se modificar nas aglomerações de empresas na busca de custos de transação mínimos. Outra forma específica de distritos foi estudada por economistas, geógrafos e sociólogos, sob o nome de "tecnopólos". Tais distritos podem ser criados tanto por uma política industrial voluntarista ou constituir uma etapa de transição no sentido de uma acumulação flexível, como é o caso do Silicon Valley ou Orange County na Califórnia, que surgiram praticamente do nada (vide Manuel Castells, entre outros autores). Dessa maneira, do pequeno distrito italiano às megalópoles mundiais, a especialização flexível impulsionaria não somente o retorno das fábricas e dos escritórios para as zonas urbanas, mas também a retomada do crescimento quantitativo das metrópoles.

A terceira abordagem do enfoque territorial é, finalmente, a do meio inovador. Iniciada por P. Aydalot¹³, na França, ela objetiva determinar as condições exteriores necessárias ao nascimento de empresas e à adoção de inovações. Os pesquisadores desse domínio consideram que a empresa não antecede necessariamente ao meio. Teorizando acerca das diferentes formas de interdependência que podem se organizar em um território, condicionam o desenvolvimento tecnológico à incorporação de elementos variados de inovação, assumindo princípios evolucionistas em que a emergência e a difusão das

¹³ P. Aydalot, *Milieux Inovateurs en europe*, Gremi, 1986.

inovações ocorreriam por etapas sucessivas e crescentes no interior de um sistema, atraindo outros atores que dariam consistência e variedade ao meio.

No paradigma regulacionista, foca-se atenção na extrema variedade das condições presente em cada território, privilegiando a análise dos mecanismos que condicionam a regulação das relações tanto de indivíduos como de instituições. Nesse sentido, uma primeira abordagem, a da relação capital-trabalho, também de origem francesa, foi sistematizada por Danièle Leborgne e Alain Lipietz¹⁴. Para os pesquisadores, (1) nem todos os territórios procuram flexibilizar contratos salariais; muitos preferem levar para processos de negociação salários e qualificações; (2) a tendência à desintegração vertical ou descentralização dos processos de produção é geral; mas há formas muito diversificadas de cooperação e de hierarquia entre as empresas; (3) nos territórios onde as relações entre capital e trabalho são as mais flexíveis, as relações comerciais podem se revestir de um caráter brutal entre as próprias firmas; inversamente, nos espaços onde prevalece a fidelidade entre capital e trabalho, formas de parceria entre empresas podem se manifestar; e (4) a diversidade de tipologias de evolução pelos territórios resulta de estratégias defensivas ou ofensivas das suas elites. Ou seja, a abordagem capital-trabalho relativiza a concepção dos "distritos industriais", regulada pela combinação de relações de negócios com uma atmosfera de reciprocidade entre as empresas.

A avaliação mais atenta sobre as formas de organização das relações entre unidades de produção e sobre a sua organização espacial abriu novas perspectivas no sentido de não mais situar nos extremos a forma tradicional e hierarquizada de organização fordista por filiais e a forma puramente empresarial do distrito industrial. Duas outras formas seriam privilegiadas: a forma em rede de um lado e a da governança, de outro.

¹⁴ "Idées fausses et questions ouvertes de l'après fordisme", *Espaces e sociétés*, 66/67, 1991.

A rede é a dimensão espacial de uma forma de regulação das relações entre as unidades produtivas. Trabalhando sobre o sistema de grandes empresas e a hierarquização territorial da produção, P. Veltz (Citado por BENKO, *idem*, p. 40) mostra, a partir do exemplo da indústria aeronáutica francesa, que a lógica de terceirização, que consiste em confiar uma parte da produção a um ou diversos subcontratantes, não se justifica apenas pelas imposições concorrenciais. A organização hierarquizada se transforma em uma organização em rede construída em torno das noções de parceria, relações contratuais, flexibilidade e cooperação entre empresas.

O modelo da governança, finalmente, foi formulado nos Estados Unidos por M. Storper e B. Harrison, e designa o modo de regulação das relações no interior da rede de empresas. A governança se apóia em uma combinação de diferentes formas: hierarquia, terceirização, parceria, agências públicas ou páraestatais. Referidos autores mostraram a grande variedade de modos de governança. Assim, uma mesma organização industrial em rede de empresas especializadas podem se assemelhar a um distrito industrial italiano ou mesmo a um tipo qualquer de monopólio em que as empresas estivessem engajadas em um mesmo processo produtivo. Em ambos os casos, a análise espacial da noção de governança como forma de organização inter-empresas vai além das relações propriamente empresariais, ampliando o conceito para todo o sistema de relações humanas no interior de um território e que são reguladas por convenções (normas de qualidade que fixam os critérios de fabricação, normas de convivência etc.) que permitem aos atores econômicos se compreenderem mutuamente, coordenar as suas ações e definir os seus respectivos campos de intervenção. Da pluralidade de convenções resulta uma imensa variedade de mundos de produção possíveis, rompendo com a representação das teorias clássicas segundo as quais a organização industrial dos países resultaria de uma mesma racionalidade econômica. Na verdade, cada região (ou território) dispõe da sua própria identidade econômica. Daí emerge uma acepção ampliada do conceito de governança: o conjunto dos modos de regulação entre o livre mercado e o Estado

comporta sempre a sociedade civil, ou seja, as instituições locais, o poder municipal, as elites, as organizações não governamentais etc.

O debate sobre as articulações entre o local e o global está, portanto, presente em todos os modelos do **desenvolvimento local**. Reconhecidas as identidades econômicas regionais e nacionais, vem a regulação das relações entre essas regiões. O papel homogeneizador do mercado mundial se choca à existência de modos de regulação próprias das economias nacionais. Nesse contexto, as redes e as firmas transnacionais, as relações de poder monetário e as regras contratuais surgem como formas isoladas de regulação entre os conjuntos separados por fronteiras nacionais. Assim sendo, tenderia a se estabelecer na economia mundial uma divisão do trabalho estruturada em torno da produção fordista, abrindo duas vertentes de debate entre aqueles que privilegiam a estruturação do local e os que privilegiam as limitações do global e das megalópoles dominantes. Nesse sentido, a abordagem regulacionista permite uma concepção renovada das relações internacionais e sobre a seleção dos procedimentos tecnológicos. A fecundidade das diferentes abordagens que privilegiam o espaço (regional/territorial), tendo o mérito de resgatar a valorização do local como condição da competitividade e da regulação social, deixa, entretanto, mais questões do que respostas, até porque o espaço (região/território) é por natureza terreno da interdisciplinaridade. O debate atual deve também considerar a superposição dos espaços e a coexistência de modelos de desenvolvimento diferentes dentro de um mesmo espaço.

1.2.3. Uma definição do desenvolvimento local

O **desenvolvimento local**¹⁵ representa a materialização, no plano econômico, da transformação, também processual, do sistema social, fundamentando-se em quatro eixos:

- (1) em uma representação global e partilhada do futuro do território, dos principais problemas a serem resolvidos e das qualidades essenciais a serem obtidas;
- (2) na flexibilidade dessa representação e na elaboração de cenários alternativos para fazer face às contingências de toda ordem, inclusive na gestão pública;
- (3) na pertinência e na qualidade das representações (auto-referência) que os atores locais têm do território;
- (4) no envolvimento do maior número possível de cidadãos e instituições.

Nesse sentido, toda política de **desenvolvimento local** se fundamenta na elaboração de um projeto global e deve tocar o maior número possível de atores da vida local, considerando que ele opera no eixo das numerosas interações estabelecidas entre eles, motivando-os a que se posicionem ativa e positivamente a serviço do desenvolvimento. Através da criação de atividades, da emergência de práticas de solidariedade entre gerações e da descompartmentalização de atividades que favorecem uma visão integrada de cadeia produtiva, encetam, enfim, novas formas de cooperação motivadas pelo desejo de investir em um território de cuja construção de futuro os atores sociais participam motivados pelas perspectivas objetivas visualizadas e que acreditam possíveis.

Assim, o projeto territorial deve ser forte pelos vínculos que constrói, suficientemente amplo e flexível para absorver novos interlocutores e bem conceitualizado para permitir entendimento, posicionamento e monitoramento por

¹⁵ No Brasil, tem-se firmado a denominação desenvolvimento local, integrado e sustentável. Neste trabalho, adotamos a terminologia desenvolvimento local, por entendermos que todo desenvolvimento é, por definição, integrado e sustentável.

parte de todos os atores, facilitando a negociação dos meios pelas lideranças locais.

Podemos, portanto, tentar estabelecer uma definição de **desenvolvimento local**, como um processo de diversificação e de enriquecimento das atividades econômicas e sociais de um território a partir da mobilização coordenada dos seus recursos e energias, integrando os seus componentes econômicos, ambientais, socioculturais e político-administrativos. Esse território deve ser entendido como um sistema de ação complexo em razão da diversidade de atores em interação constante, aportando, a cada momento, novos desafios e oportunidades, mobilizando recursos e interesses.

Com forte convergência, mas destacando alguns aspectos fundamentais do conceito em uma leitura mais econômica, Albuquerque (1997, p. 10) define o **desenvolvimento local** como um processo de transformação da economia e da sociedade local, que visa a superar as dificuldades e ameaças, buscando melhorar as condições de vida da população mediante uma atuação decidida e concertada entre os diferentes agentes socioeconômicos locais (públicos e privados), para o aproveitamento mais eficiente e sustentável dos recursos endógenos, mediante o fomento das capacidades empresariais locais e a criação de um entorno inovador no território.

A qualidade geral do território é decorrência da consecução de projetos bem concebidos e executados, ou seja, da tomada de decisões acertadas do ponto de vista da agregação de valor social e se constitui, a um só tempo, vantagem comparativa e demonstração do dinamismo econômico do território. Isso favorece a atração de novos investimentos e promove a adaptação à lógica da gestão por projetos que têm por principal característica a sincronização das escalas de espaço e tempo. O projeto é ainda instrumento de mediação entre autoridades, lideranças e a população, entre interesses públicos e privados, entre indígenas e alienígenas, entre comunidades, e entre estas e as instâncias de governo e atores internacionais.

O projeto territorial deve se tornar operacional, traduzindo-se em opções estratégicas em termos de identificação de recursos alternativos, de negociação de prioridades, de mecanismos eficientes de acompanhamento.

A capacidade do sistema de gestão e de decisão é, finalmente, o que define o êxito das políticas de **desenvolvimento local**, não só pela sua capacidade de facilitar a concretização dos projetos, bem como pela capacidade de mobilizar parceiros que não tinham voz no sistema antigo. Com efeito, um projeto como esse só tem pertinência se uma diversidade de atores públicos e privados consegue integrar a ele objetivos individuais.

Para aferir os resultados das políticas de **desenvolvimento local**, são utilizados habitualmente indicadores de geração de emprego e renda, e de outros indicadores sociais, como a redução do analfabetismo e a mortalidade infantil. A sua implementação requer um duplo investimento. O primeiro, de natureza cultural, diz respeito às representações e às atitudes dos atores locais diante do projeto de desenvolvimento que, em geral, requer mudanças nos sistemas de valores e de ação. A dimensão tempo necessita ser igualmente trabalhada para não frustrar expectativas, desmobilizando os atores sociais.

O segundo investimento situa-se no plano do projeto político, pois a credibilidade e a legitimidade dos interlocutores precisam ser construídas e mantidas no decorrer do tempo. Dessa maneira, a definição de objetivos e de estratégias, bem como mobilização e repartição da origem/aplicação dos recursos financeiros, humanos, organizacionais e tecnológicos, precisam ser estabelecidas de modo transparente e participativo. O duplo investimento mencionado catalisa e amplifica o processo de transformação do sistema social local, das suas estruturas e organização formal e das relações informais estabelecidas na fase anterior ao novo projeto de desenvolvimento.

1.2.4. Elementos fundamentais do desenvolvimento local

As políticas e estratégias de **desenvolvimento local** partem do princípio de que é possível inserir o território em um ciclo virtuoso e continuado de crescimento representado pela melhoria das práticas políticas locais e dos seus indicadores econômico-sociais. Esse processo é motivado pela dinamização da ambiência local a partir da valorização de recursos materiais e imateriais endógenos até então subutilizados ou não considerados. A capacidade de transformar potenciais em resultados concretos capazes de manter a mobilização dos atores locais em torno do projeto de desenvolvimento pode ser traduzida, segundo Albuquerque (1997, págs. 10-11), em termos de:

- identificação dos recursos potenciais endógenos, priorizando pequenas e médias empresas - PME e a economia social, atividades fundamentais para a difusão do crescimento econômico, geração de empregos e inserção da comunidade local.
- Promoção da mobilização social e do concertamento estratégico dos agentes sociais para a realização de um pacto social pelo **desenvolvimento local** e a geração de emprego e renda.
- Introdução de inovações tecnológicas e organizacionais no sistema produtivo local.
- Sustentabilidade ambiental dos diferentes processos de transformação possíveis e a reversão da deterioração ambiental, ocasionada pelo modelo anterior de desenvolvimento.
- Impulsão dos processos de descentralização e a absorção das competências de fomento econômico para as instâncias locais.
- Busca de maior coesão social no âmbito local.

- Nesses termos, segundo Albuquerque (Idem, pág. 11), o **desenvolvimento local** supõe, em qualquer situação:
- diversificação das atividades produtivas e melhora da eficiência produtiva e competitividade das atividades e empresas existentes.
- Promoção de novos empreendimentos empresariais.
- Criação de instituições específicas para o **desenvolvimento local**.
- Melhoria da qualificação dos recursos humanos e do mercado de trabalho local.
- Melhor conhecimento do meio ambiente e dos recursos naturais locais

Sendo a promoção das atividades empresariais essenciais para o **desenvolvimento local** pelos seus efeitos multiplicadores em termos de geração de empregos, renda, dinamização do território e participação, Albuquerque (ibid., pág. 12), Teisserenc (ibid.) e Arocena (ibid.) consideram importante estimular a qualidade do entorno local, a fim de assegurar:

- o acesso aos serviços técnicos gerenciais avançados para as pequenas e médias empresas e as micro empresas locais.
- A qualidade das infra-estruturas.
- Funcionamento eficiente dos mercados de produtos e fatores.
- A promoção de atitudes empresariais inovadoras.
- A cooperação entre empresas em forma de cadeias produtivas e *clusters*.
- A utilização sustentável dos recursos naturais e a visão das potencialidades produtivas do meio ambiente.

Todos esses autores concordam com a idéia que a problemática do **desenvolvimento local** é menos ligada à existência dos recursos do que à vontade

local de adotar uma política de desenvolvimento, patrocinada pelas lideranças locais, onde o prefeito municipal tem especial destaque. Embora comum no Brasil, as ações que não contam com o engajamento dos políticos costumam enfrentar grandes dificuldades, podendo ser esvaziadas no seu campo de impacto ou ainda forçar a participação destes por força da opinião pública. Em Tbb (PE), o processo de **desenvolvimento local** foi iniciado por associações de pequenos empresários. Naquela cidade, a comunidade organizada foi mais forte do que a oposição da municipalidade:

Escolhemos por critérios técnicos: lugares pobres, com muito desemprego, concentração fundiária, exclusão social, desemprego temporário, uma tipologia de mata e de sertão. Nós nos equivocamos naquele momento por não ter escolhido uma área que tivesse um prefeito comprometido, a gente sempre achou que essa era uma variável pouco importante, porque para a gente sempre foi mais importante o capital humano na comunidade [...] A prefeitura boicotou o trabalho, mas foi onde mais se organizou a sociedade civil. Como resultado tem lá hoje uma central das organizações associativas que apresentou um projeto para implantar uma oficina de desenvolvimento regional para o BNDES e conseguiu financiamento de R\$ [...] Já nos sentimos motivados para sair, mas o fato de a comunidade estar tão envolvida nos fez retroceder. A prefeitura de TBB boicotou o trabalho, prometeu às associações que não se engajassem no trabalho um salário mínimo para o presidente da associação e 30% delas aderiram à prefeitura, e hoje a maioria dos que aderiram à prefeitura voltaram para a gente, e o político que fez essa manipulação perdeu a eleição (DIRIGENTE DE INSTITUIÇÃO).

Em algumas situações a vontade provém mesmo dos políticos.

Quando eu assumi a gestão, quando eu me vi com a responsabilidade de um município na mão, eu comecei a ver que eu precisava fazer algo diferente daquilo que vinha acontecendo. Era muita queixa, muita reclamação, pedidos disto e daquilo, um horror! Na cabeça deles (dos cidadãos), todo prefeito era ladrão, ninguém prestava, e cada um citava seus exemplos [...] Eu não estava feliz com aquilo porque eu não estava vendo o meu município com desenvolvimento compatível com o seu potencial. E aí eu comecei a ver como a gente poderia modificar isso, de que forma, que metodologia, que tipo de trabalho poderia ser feito? Daí, coincidentemente, nesse momento, eu fui convidada pelo B. para fazer parte de um seminário, e nesse seminário iam estar umas 800 pessoas do Norte e Nordeste, e aí nesse seminário foi que eu tive oportunidade de conhecer a proposta de Desenvolvimento Local. Foram três dias. Aí quando eu passei o primeiro e o segundo dia, eu estava assim estarrecida. Eu digo: "Meu Deus, é tudo isso o que eu quero" (PREFEITO).

Em muitos casos, os prefeitos eleitos sobre uma plataforma de mudanças encontraram os serviços municipais extremamente desestruturados. Foi o caso de Q. (CE), onde o prefeito se engajou pessoalmente nas ações de desenvolvimento

e cidadania, recrutando colaboradores qualificados e interferindo nas estruturas, promovendo a emergência de novas competências capazes de dar sustentabilidade à organização da comunidade.

A prefeitura estava liquidada. Tivemos de reconstruir sobre os escombros [...] Nós rompemos com a estrutura, o organograma existente na prefeitura, que ficou lá, pro forma, mas fizemos muitas alterações práticas criando comissões intersetoriais e comitês interinstitucionais. Passamos a buscar muita articulação com os segmentos sociais. Enfrentamos muitas dificuldades. Do ponto de vista administrativo, criamos uma administração com uma estrutura matricial, ou mista; administração por projeto como forma de enfrentar a burocracia [...] Incentivamos organizações em associações e sindicatos. Muitas associações estavam viciadas porque tinham sido aquelas associações criadas por cabos eleitorais para receber, por exemplo, o leite do Sarney [...] Passamos a planejar em cima da realidade local, nós começamos, sem essa conceituação toda que existe hoje, a desenvolver um certo método de política de desenvolvimento local. Fizemos orçamento e principalmente políticas: definir objetivos, definir missão, definir pressupostos, diretrizes, e a partir daí tirar políticas, programas e projetos. [...] Fizemos reuniões em todos os distritos e bairros, dividimos a cidade em bairros; eram as chamadas reuniões populares [...] Busquei fora todo o secretariado. Foram escolhidos por currículo, por conhecimento e engajamento [...] todas as decisões estratégicas eram tomadas em equipe. E todas as decisões estratégicas eram decisões de governo. Não existe o projeto da Saúde, não existe o projeto da Ação Social, existe o projeto de governo. Aí em alguns momentos foi questão mais de pulso, de liderança... (EX-PREFEITO).

Embora não sendo o condicionante mais decisivo, a disponibilidade de recursos físicos, materiais, humanos, econômico-financeiros e tecnológicos pode acelerar o processo de mudanças desde que conte com a vontade das lideranças locais. Muitas vezes o apoio é apenas material e, nessa condição, o projeto sofre carências institucionais importantes.

Efetivamente, segundo Dowbor (1996, p. 27), os exemplo mais bem sucedidos de administração local têm em comum "uma grande capacidade de engenharia social no sentido de elaborar sistemas flexíveis de parcerias nos mais diversos níveis".

Em S. O trabalho foi mais difícil. Quanto maior o município mais difícil é você desenvolver uma proposta de desenvolvimento local. O prefeito ajudou; deu um apoio muito grande [...] Lá a gente consegue reunir bem a central das organizações, mas a gente não consegue juntar sociedade civil, central das organizações, com a prefeitura por causa do tamanho desta [...] os secretários acham que já sabem tudo, que são experts [...] fazemos o trabalho de desenvolvimento institucional, trabalhamos o consenso e o secretário não aparece nem no fechamento [...] acho que a proposta de desenvolvimento local, a meu

ver, funciona melhor num município pequeno; quanto maior o nível do município, mais difícil de integrar (AD Senior).

Em todo caso, o que distingue a proposta do **desenvolvimento local** é a base sociocultural do projeto de desenvolvimento representado pelos aspectos ligados à sensibilização e mobilização de atores e a gestão compartilhada do projeto.

1.2.5. Instrumentos específicos

As instituições e instrumentos operacionais herdados se mostram, portanto, inadequados para conduzir iniciativas e projetos de **desenvolvimento local**. Quase sempre, mecanismos de regulação social e estruturas precisam ser criados. A reconstituição da identidade local a partir de uma vivência coletiva e de um sistema compartilhado de decisão e controle precisa ser formatada. A legitimidade do **desenvolvimento local** é função da pluralidade e engajamento de atores.

Por conta disso, Teisserenc (Ibid., pág. 59) julga importante identificar os meios operacionais para conceber e gerir políticas de desenvolvimento, cujas especificidade instrumentais devem levar em conta os fatos de que:

1. o **desenvolvimento local** necessita de ambientes de debate próximos tanto das instâncias de decisão como dos cidadãos. Os instrumentos utilizados devem contribuir ativamente para a estimulação do debate e para a clareza das decisões nessas instâncias.
2. Devem permitir a apreensão global do território engajado na política de desenvolvimento e facilitar o diagnóstico das forças do território.
3. Devem, além disso, ser avaliados em função de sua eficácia operacional segundo o objetivo para o qual foram concebidos.

4. Por interpelar as relações sociais em uma comunidade ou mesmo de um agregado de municípios, devem levar em conta a gestão dessa interface.

Nesses termos, essas especificações quase sempre conduzem à adaptação ou criação de estruturas que visam a operacionalizar a organização de pequenos produtores em associações e cooperativas, organismos de qualificação profissional e tecnológica, comitês de emprego e de inserção social, comitês de prospecção de empresas e promoção, equipes de sensibilização e de aconselhamento para a criação e modernização de empresas, organizações financeiras de proximidade, institutos de pesquisa e desenvolvimento, universidades, projetos de recuperação do capital cultural e do potencial turístico local, além de intervenções infra estruturais e urbanísticas.

Os instrumentos de ação possíveis são os mais variados possíveis, portanto. A combinação de instrumentos depende de cada situação, de cada realidade local, de cada estratégia de desenvolvimento.

A existência e o funcionamento desses instrumentos, embora necessitem articular obrigatoriamente agentes públicos e privados, não podem prescindir de uma liderança local que sintetize e motive as lideranças setoriais. As experiências em curso demonstram que o engajamento dos prefeitos nesse papel é determinante do sucesso das políticas de **desenvolvimento local**; o prefeito, representando todo o aparato público e participando, pela sua legitimidade, das articulações em outros níveis de governo e junto aos atores privados. Afinal, como afirma Dowbor (1996, p.27), "independentemente das atribuições próprias nas áreas de serviços básicos como limpeza urbana e serviços sociais, a administração local tem de assumir um papel catalisador das forças sociais em torno dos grandes objetivos de médio e longo prazo da comunidade".

A liderança do poder local e os outros responsáveis pelas políticas de desenvolvimento costumam se apoiar em agências de desenvolvimento e outras instituições capazes de dar seguimento às estratégias definidas, evidenciando mais uma vez a importância do sistema político-administrativo nacional e estadual.

A criação de federações de associações tem sido prática comum no Brasil, ainda carente de experiências participativas. Até porque a organização da comunidade costuma atrair benefícios objetivos para essas comunidades, como é o caso de T. (CE) e V. (PE), motivando a participação de outros atores até então alheios ao processo.

A importância dessas instâncias de deliberação e participação (normalmente comitês ou conselhos de gestão, Farol do Desenvolvimento, Comitês Comunidade Ativa etc.) é ressaltada por Teisserenc (Ibid., 1994, p. 164) na dimensão apreensiva da globalidade territorial que permite um diagnóstico mais acurado das condições atuais do território, um melhor inventário dos seus potenciais e, finalmente, a negociação dos recursos, não necessariamente financeiros, com que o projeto poderá contar. A promoção da cooperação ativa entre os diferentes atores investidos na elaboração de políticas de desenvolvimento e a facilitação das escolhas entre uma grande variedade de atores e interesses distintos também ocorrem nessas estruturas, utilizando ferramentas específicas, conforme abaixo, e técnicas de dinâmica de grupos.

Assim, associações de empresários, federações de associações, associações não federadas, comitês locais de geração de emprego e renda, centros de pesquisas e pólos tecnológicos, instituições financeiras identificadas com o local, participam e contribuem para compensar deficiências institucionais as mais diversas, apoiando um duplo processo de criação de atores e de instrumentos, capazes de dar pertinência a projetos específicos e facilitar a regulação da sociedade local bastante afetada pelas transformações por que passa ou pela herança de um passado que a comunidade quer ver superada.

Esse duplo trabalho de criação, que pressupõe uma mobilização popular e/ou de seus representantes não está protegido dos efeitos de descontinuidades diversas decorrentes do desengajamento de profissionais das equipes técnicas locais e mesmo de representantes sociais mais engajados, por interesse das próprias instituições parceiras. Nessas situações, a perda de ritmo e de

conhecimento dos circuitos administrativos é comentada como extremamente prejudicial ao desenvolvimento.

A eficácia das políticas de **desenvolvimento local** também depende de um sistema de decisão flexível, capaz de aproveitar as oportunidades que se apresentam sob a forma de iniciativas, de acontecimentos inesperados ou de mudanças nos processos que afetam o território. Nessa situação, os ajustes negociados entre o estratégico e o operacional se impõem. É o caso, por exemplo, do encerramento de contratos de cooperação externa, quando as demais instituições parceiras e a coletividade foram acionadas para suprir o aporte financeiro externo em T. (CE), garantindo a continuidade dos projetos em curso.

Assim, as iniciativas que integram decisão e operação como componentes do sistema de ação, afinam-se continuamente graças à aprendizagem coletiva dos atores engajados e à utilização de meios de gestão adaptados ou elaborados pelos parceiros para atender as necessidades do coletivo. Trata-se, habitualmente, de avaliar e reenquadrar iniciativas ou propostas de parceiros externos, verificando em que condições essas iniciativas ou propostas podem enriquecer as estratégias adotadas e ser compatíveis com o projeto de desenvolvimento.

Por essa razão é que as iniciativas de **desenvolvimento local** necessitam se apoiar em (1) instrumentos e técnicas de produção e disseminação de informações e de conhecimento; (2) instrumentos de alinhamento, mobilização e cooperação entre atores; (3) instrumentos de planejamento; e (4) Instrumentos de capacitação técnica e gerencial. As metodologias de **desenvolvimento local**¹⁶ mapeadas na pesquisa quase sempre cobrem apenas os dois últimos.

¹⁶ Existem diversas metodologias de planejamento participativo disponíveis no Brasil. Entre eles destacamos: (1) O ZOPP - Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos. Sintetiza os principais passos necessários à consecução do Plano. De fácil compreensão para os não iniciados em planejamento, o ZOOP permite transformar um grupamento de idéias e opiniões em uma estratégia consensual para ação conjunta por meio de uma seqüência lógica de etapas de análise e de elaboração do plano.

As instituições e **bases de dados** adaptadas às necessidades do **desenvolvimento local** - perfis econômicos, dados relativos a cadeias produtivas, informações relativas a emprego e qualificações, catálogos de patrimônio e calendário cultural, centros de documentação etc. - são raras no Brasil. Essa infraestrutura é reclamada pelo atores, especialmente os componentes das equipes técnicas que são compelidos a recomendar e decidir muitas vezes de modo intuitivo.

(2) Metodologia de Capacitação Massiva - Trabalha com a idéia de que os indivíduos possuem capacidade e materiais não utilizados que podem ser desenvolvidos e direcionados para a geração de atividades produtivas, aumentando a renda e reduzindo a pobreza. Trata-se de metodologia participativa de planejamento e organização de empreendimentos produtivos e inclui eventos de capacitação os mais diversos. Parece estar na origem de metodologia similar utilizada pelo projeto Banco do Nordeste-PNUD. Foi criado por Clodomir Santos de Moraes e é utilizada há mais de duas décadas na América Latina e África em projetos do IICA, OIT e FAO.

(3) O MAPP-Método Altadir de Planejamento Popular trabalha com o "ator", ou seja, o planejamento deve ser elaborado por quem executa e a execução por quem planeja. Alguns riscos são habitualmente associados com essa metodologia como a dificuldade em perceber mudança nos ambientes e dificuldade de trabalhar com planos sucessivos.

(4) Métodos utilizados pelo Banco do Nordeste-PNUD: Metodologia de Capacitação Organizacional Massiva (reúne pessoas e grupos que queiram estruturar-se como empresas e empreendimentos empresariais ou comunitárias); Metodologia GESPAP - Gestão participativa para o desenvolvimento empresarial (promove a gestão participativa visando ao desenvolvimento empresarial das organizações de pequenos produtores); Metodologia de Capacitação Institucional (busca, por meio de oficinas, desenvolver maior eficiência à ação das prefeituras e outras entidades, redefinindo missão, criando indicadores de eficácia e efetividade, contribuindo para a elaboração do plano estratégico e participativo de apoio ao desenvolvimento econômico local (Ver Silvana Parente e Tânia Zapata, 1998; Arturo Jordán Goni e ali, 1999; Arturo Jordán e Tânia Zapata, 1998).

(5) A CEFE - Competência Econômica através da Formação de Empresários utiliza um método vivencial e participativo para desenvolver a competência empreendedora por meio de jogos e simulações estruturados para reproduzir situações-problema que exijam a tomada de decisões e a superação de obstáculos, e vivenciando formas de conduta produtivas e improdutivas utilizadas pelos indivíduos. Possui módulos interrelacionados: criação de negócios para potenciais empreendedores e serviços de apoio para empresários e ex-participantes de cursos de criação de negócios (Metodologia GTZ).

(6) O Marco Lógico tem um formato que permite chegar a acordos acerca dos objetivos, metas e riscos, e apresenta informações sobre execução, monitoramento e avaliação em um só quadro. É composto por um resumo narrativo dos objetivos e pela definição de indicadores, dos meios de verificação e dos pressupostos em cada uma das fases do projeto (Ver INDES-BID, 1997).

(6) Enfrentando Problemas Locais - Uma proposta para organizar as ações integradas em âmbito municipal. Objetiva subsidiar a elaboração de material instrucional para a capacitação de técnicos e administradores municipais na formulação e gestão de planos de ação integrada para o desenvolvimento local. Dá-se ênfase na análise e seleção de problemas, concepção e implementação de ação e no monitoramento (Ver Comunidade Solidária, 1998). Citações no Documento de Referência do Comunidade Ativa - 1999.

Os instrumentos de sensibilização, alinhamento, mobilização e cooperação entre atores partem da necessidade de difundir informações e diagnósticos sobre o território para a condução de iniciativas e projetos. Esse trabalho é especialmente requerido para se chegar ao compartilhamento de uma mesma representação do território, desenvolver o sentido de pertença nos indivíduos, facilitando a integração horizontal (em termos de atores públicos e privados, indivíduos e instituições) e vertical (em termos de competências e comunidades distintas) que conduz ao consenso em torno de programas e projetos.

A **parceria** é outro instrumento que se constrói sobre essas mesmas bases e que fundamenta os comitês de execução em uma lógica de projetos. Embora a expressão técnica **gestão por projetos** não seja utilizada pelos atores entrevistados, nem esteja presente nas documentações consultadas, é este tipo de organização que contribui para a gestão dos conflitos de interesse, viabiliza a operação conjunta de parceiros não habituados ao trabalho em equipe ou aglutina-os quando em grande número. Os espaços e comitês constituem ambientes de acompanhamento e avaliação dos projetos.

Há, finalmente, os instrumentos de participação preocupados com as relações da população com o sistema local de gestão e decisão. Estes são os mais disseminados no Brasil e são exercitados sobretudo pelas ONGs e pelas organizações religiosas. Têm habitualmente por função negociar as regras de participação do povo na gestão dos municípios e promover o acesso à cidadania plena, quer concordem ou não os representantes eleitos.

Já os **instrumentos de planejamento** estão na essência dos projetos e planos de desenvolvimento por instrumentalizarem a elaboração das opções estratégicas e o gerenciamento do processo de mudança e de busca do consenso. Tem-se tornado comum nos últimos anos a disponibilização desses instrumentos nos municípios brasileiros que querem fazer jus a subvenções e participar de projetos patrocinados por organismos nacionais, internacionais e

fundações privadas. Como o **desenvolvimento local** se apóia em projetos para promover mudanças coordenadas e transparentes, é natural que os instrumentos de planejamento participativos sejam utilizados como instrumentos de mobilização e coordenação pelos parceiros do desenvolvimento.

Finalmente, **os instrumentos de capacitação técnica e gerencial** foram incorporados ao **desenvolvimento local** brasileiro por conta do elevado índice de analfabetismo, principalmente das populações rurais. A constatação da falta de capacidade gerencial dessas populações, associações e cooperativas, bem como a baixa qualificação das equipes ligadas às municipalidades e o despreparo dos pequenos empreendedores urbanos, obrigaram algumas instituições - como o PNUD, Banco do Nordeste e ONGs - a desenvolver programas fundamentados na pedagogia de Paulo Freire e outras metodologias de educação de adultos. A construção compartilhada de ferramentas gerenciais e a disseminação do empreendedorismo fundamentam tais metodologias.

1.2.6. Os atores do desenvolvimento local

Para Teisserenc (Ibid.) e Arocena (ibid.), podemos entender como "atores" instituições ou pessoas cujas qualificações e competências os credenciam para desempenhar um papel particular na implementação das políticas de desenvolvimento.

Os perfis e a natureza dos atores do **desenvolvimento local** são extremamente variados, consequência direta das diferenças entre localidades engajadas no processo, do estado dos relacionamentos, dos objetivos pretendidos e dos interesses envolvidos.

Em algumas localidades, a principal iniciativa vem dos poderes públicos e privilegia a transformação através da negociação de alianças com parceiros privados. Tratam-se de iniciativas mais isoladas e de menor abrangência que só se configuram como experiências de **desenvolvimento local** quando os

empreendimentos gerados se inserem em uma cadeia produtiva ou provocam desdobramentos virtuosos para o conjunto da sociedade local em termos econômicos, sociais e ambientais. Nesse sentido, Dowbor destaca que

... A criação de um ambiente propício para o desenvolvimento local pode surgir de uma articulação eficaz das dinâmicas econômicas e sociais locais com dinâmicas mais amplas. É fundamental poder identificar as oportunidades que estas colocam e desenhar ações articuladoras, com o governo local tomando a iniciativa, não só se colocando à espera de iniciativas externas. Isto exige que o governo local tenha estabelecido claramente que tipo de oportunidades podem despertar interesse dos agentes econômicos locais, em função das características daquela economia e sociedade específicas, o que correspondo ao que muitas vezes é classificado como 'vocalização' do município ou da região (1996, p. 38).

Em outras situações, a principal iniciativa associa parceiros públicos e privados à sociedade civil. Neste caso, a mobilização e a emergência de atores podem encetar uma típica abordagem de **desenvolvimento local**.

Em uma terceira configuração, os agentes privados é que iniciam o desenvolvimento, sem a participação dos atores públicos. Aqui, o sucesso das iniciativas termina atraindo os atores públicos pelos efeitos políticos que engendra. No Brasil, esta configuração é a mais freqüente e a que possui maiores chances de fracasso por não envolver atores considerados essenciais, como a municipalidade.

A agregação de atores obedece essa mesma lógica e acontece tanto pelo reposicionamento de atores tradicionais como pela emergência de novos, reunindo diversas qualificações e competências de natureza técnica, política, comunicacional, estratégica e social. Para os representantes eleitos, a abordagem territorial permite a visualização de projetos coletivos mais amplos que repercutem nas áreas administradas por outros gestores públicos, pois a dinâmica econômica e social territorial não se atém a um espaço político-administrativo delimitado.

Nesse sentido, as organizações do terceiro setor (ou setor social ou ainda organizações não governamentais-ONG's) assumem papel cada vez mais importante no **desenvolvimento local**, ocupando gradativamente os espaços

deixados pelo poder público e a iniciativa privada. Mas os engajamentos das ONGs ainda é bastante fragmentado e disperso. A expressão *terceiro setor* constitui um guarda-chuva que abriga uma infinidade de ações, desde a manutenção de creches e instituições de reabilitação e emprego para deficientes físicos mantidas por entidades religiosas até associações de bairros voltadas para a animação cultural e política, passando pelas ações ecológicas, de capacitação profissional e tecnológica, alfabetização de adultos, dentre muitas outras. Essa diversidade de campos de ação isolados, acrescida da descontinuidade e insuficiência dos fluxos de recursos financeiros, humanos e materiais, além da deficiente articulação política e organizacional, podem conduzir a ações de impacto localizado, focando populações socialmente excluídas, nutrindo-se de referenciais ideológicos muitas vezes hostis aos princípios empresariais, além de excluir, por princípio, parcerias com entidades públicas e privadas.

A criação de atores beneficia-se da mobilização dos parceiros locais em torno de iniciativas e projetos. A força dessa mobilização é maior na medida em que os responsáveis conseguem negociar acordos e gerir confrontações. O diagnóstico do território e a oportunidade de projetar um futuro compartilhado se revelam mecanismos essenciais de encontro e aprendizagem.

Mas a magnitude da mobilização e a qualidade do engajamento dependem tanto da crise como da maneira pela qual ela é sentida pelos parceiros locais. A visualização de opções é também importante. Por outro lado, a implementação de uma política de desenvolvimento e a persistência da mobilização dependem da eficácia dos instrumentos de que os atores coletivos se dotam e da qualidade da aprendizagem coletiva que o funcionamento das estruturas de desenvolvimento ocasionam.

Nesse contexto, são atores principais do processo de desenvolvimento:

- os representantes políticos eleitos, divididos entre aqueles que são incentivadores das políticas de desenvolvimento e os que se colocam contra as iniciativas locais por não lhes atribuir qualquer valor.

- Os profissionais das mais variadas áreas e o corpo diretivo e técnico de organizações relacionadas com o território.
- Os representantes da sociedade civil que atuam como cidadãos, profissionais ou dirigentes de associações populares e de classe, e organizações não governamentais.

O apelo à mobilização dos atores em torno de projetos de desenvolvimento fundamenta-se, portanto, sobre uma estratégia que interpela o conjunto de atores e os seus sistemas de relações e crenças.

Em muitas situações, o encontro materializa-se pela criação de comitês de representantes políticos locais, objetivando iniciar negociações com os poderes públicos sobre as condições operacionais e de cooperação nos projetos de desenvolvimento territoriais. Esses encontros têm como resultado inicial colocar em discussão estratégias individuais, setoriais e defensivas de cada um dos governantes locais em benefício de uma estratégia global, coletiva e ofensiva, a partir de um diagnóstico do território e das confrontações que em geral têm acompanhado a sua elaboração.

Em outras situações, surgem os comitês amplos, reunindo representantes eleitos e atores privados. Em ambos os casos, estudos estratégicos costumam ser demandados para resgatar o perfil econômico e social do território, analisando potencialidades e tendências importantes para o projeto de desenvolvimento. Nessa fase, o recurso a peritos externos é muitas vezes requerido.

Ainda em outras situações, os próprios comitês elaboram o seu planejamento, apelando para instrumentos participativos. Costuma-se avaliar a qualidade dessas formulações pela quantidade e qualificação dos atores envolvidos.

Tais formulações não são excludentes entre si e costumam acontecer simultaneamente, já que a qualidade do debate (entre políticos eleitos, atores econômicos e técnicos, representantes do Estado e agentes das coletividades

locais sobre o futuro do território e as condições para a sua transformação) está na base da noção de **desenvolvimento local**.

Os recursos a serem mobilizados tanto podem ser de ordem financeira como de natureza intangível - pessoas, organização e tecnologias. No processo de negociação, coloca-se a disponibilização de competências específicas capazes de criar espaços de aprendizagem coletiva, de mobilização e de articulação.

Novos métodos de trabalho precisam ser absorvidos pelos atores locais, qualificando-os para elaborar eles próprios a visão prospectiva do território e os meios operacionais necessários à sua concretização. Essas competências são especialmente importantes porque permitem construir de modo compartilhado um novo modo de apreensão do território que não é apenas um espaço a organizar, mas sobretudo um recurso a valorizar e no qual investir.

Tratar de recursos, enfim, diz respeito ao alargamento e reforço das redes de colaboração construídas. Nesse sentido, revela-se importante a agregação de elementos exteriores representados pelos departamentos de pesquisa de universidades e instituições públicas e privadas (Embrapa, Emater, fundações etc).

Todo esse trabalho precisa ser conduzido por atores cujas competências sejam reconhecidas por todos os parceiros do desenvolvimento. São profissionais legitimados pelos conhecimentos que aportam, pelas técnicas especiais que desenvolvem e pela confiança que constroem junto aos demais parceiros envolvidos no projeto, fazendo emergir, quase que naturalmente, no âmbito das ações de **desenvolvimento local**, um ator que denominaremos neste projeto de "agente de desenvolvimento local". Esse "profissional" tem o seu percurso identificado com atividades valorizadas no território; atores com vivência na articulação e animação comunitária, organização de associações, projetos ambientais, criação e aconselhamento de empresas, desenvolvimento turístico e organizacional, das finanças, das novas tecnologias e da comunicação. No decorrer da ação, essas competências de base são paulatinamente enriquecidas

pela agregação de outros domínios, aportando ao perfil instituído habilidades estratégicas e negociais, flexibilidade, adaptabilidade, transversalidade e multidisciplinaridade. É a partir da experiência adquirida que esse ator específico se legitima diante da comunidade e instituições, expandindo o projeto de desenvolvimento pelos resultados duráveis aportados ao sistema social e administrativo do território.

1.2.7. A mobilização dos atores em torno dos projetos de desenvolvimento

Sendo a transformação dos próprios atores um dos principais desafios do **desenvolvimento local**, a sua mobilização inicial é especialmente delicada porque o projeto faz emergir conflitos de interesses e de legitimidade. Tais conflitos derivam-se do confronto direto de lógicas de ação fundamentadas sobre representações diferentes do desenvolvimento. A confiança mútua é outro ponto importante, especialmente nas pequenas comunidades. A tarefa inicial do "agente de desenvolvimento" é promover o alinhamento geral de visões e expectativas, fazendo emergir consensos a partir do grupo.

O confronto ou a não-sensibilização pode deixar à margem do processo integrantes importantes da comunidade, aportando riscos reais de fragmentação social e de perda de representatividade.

Nessa situação e na falta de um sustentáculo forte da classe política, os "agentes de desenvolvimento" costumam legitimar a sua atuação através da mobilização progressiva dos pequenos empreendedores urbanos e rurais. São as sessões de mobilização especialmente atraentes para os políticos pelo número de eleitores que reúne. O problema reside, a partir daí, no engajamento apenas aparente do representante eleito.

Tratando-se de atividade de alto risco e exposição, a legitimação da ação de desenvolvimento só pode ocorrer pela sua eficácia e impactos, resultado da qualidade do diagnóstico do território e do projeto mobilizador. Mesmo com

resultados parciais, a mobilização ampliada só será obtida pela expressão da vontade da “região” em trabalhar contra uma situação amplamente compreendida como insustentável.

CAPÍTULO 2 - ORGANIZAÇÃO PROFISSIONAL, MERCADOS DE TRABALHO E IDENTIDADES SÓCIO- PROFISSIONAIS

ORGANIZAÇÃO PROFISSIONAL, MERCADOS DE TRABALHO E IDENTIDADES SOCIOPROFISSIONAIS

A Sociologia do Trabalho nasceu no século passado nos Estados Unidos e durante muito tempo foi conhecida por Sociologia Industrial. Durante muitos anos, se ocupou, em uma perspectiva taylorista, das lutas de empresários e gerentes com o operariado, objetivando dar forma social à racionalização, considerada como o princípio cultural central das sociedades industrializadas.

Essa sociologia clássica do trabalho renovou-se meio século mais tarde com os aportes da Sociologia das Profissões e da Sociologia das Organizações, aportando abordagens relativas ao controle social, de um lado, e às estratégias de ação do outro. Nesse contexto, o campo de interesse da Sociologia do Trabalho se ampliou consideravelmente, passando a tratar de temas como a divisão e a organização do trabalho; relações profissionais; a duração, os ritmos e tempos do trabalho; as questões relativas à qualificação, ao salário e à formação; o emprego e o desemprego; a divisão gênero do trabalho e a questão do trabalho feminino, entre outros.

Para Touraine (1994, p. VII), a Sociologia do Trabalho clássica se transformou rapidamente em uma sociologia de atores, não apenas quando ela se tornava também uma Sociologia das Organizações, mas também ao tratar das relações profissionais ou quando se aproximou da Sociologia dos Movimentos Sociais. Para o mesmo autor (idem, p. VIII), na nova Sociologia do Trabalho, a pertença às relações sociais de produção deixa de ser o princípio organizador central de todos os comportamentos. A crise econômica, os efeitos das novas tecnologias e a abertura dos mercados internacionais introduzem a conjuntura econômica, a situação política, as reações culturais à mudança no campo de uma sociologia que não pode mais ser definida somente como Sociologia do Trabalho, mas da vida profissional sob todos os seus aspectos.

Ainda para Touraine (Ibidem, p. IX), a situação de trabalho não pode ser reduzida a um estatuto ou a um conjunto de papéis profissionais, mas o encontro de um sujeito, individual ou coletivo, de um poder e de um trabalho que é, ao mesmo tempo, instrumental, político e cultural. É assim que a Sociologia do Trabalho mantém a abordagem que sempre a caracterizou, representando a sociedade como um conjunto de relações de poderes através das quais as técnicas se transformam em formas de organização social; que a Sociologia do Trabalho só pode se manter pelo reconhecimento de que o trabalho produz a sociedade em lugar de ser uma das manifestação de uma cultura ou de um sistema de normas sociais.

Finalmente, sugere que busquemos, através da Sociologia do Trabalho, as relações sociais que estão por trás das situações, a presença do poder por trás das técnicas ou do mercado e, por consequência, procurar as maneiras pelas quais as categorias dominantes ou dominadas procuram utilizar as técnicas em seu benefício, ou seja, para aumentar o grau de controle da sua própria vida e sobre o seu ambiente.

O objetivo deste capítulo é apreender os elementos da emergência do campo profissional objeto da pesquisa, por meio dos mesmos elementos que fizeram evoluir a própria Sociologia do Trabalho, destacando os elementos essenciais das relações sociais e do processo de afirmação da validade social de ações e técnicas associadas a esse campo específico.

2.1. Da Sociologia Geral à Sociologia das Profissões

Os fundadores da Sociologia reservam um lugar central à análise das atividades profissionais nas suas reflexões teóricas e trabalhos empíricos. Ainda no século passado, Frédéric Le Play (*Les ouvriers européens*, 1855, citado por Stroobants, p. 22-23) analisou quarenta e cinco tipos de situações operárias, pondo em relação origens familiares e o *status* interno à classe operária. Em uma outra perspectiva, F. Tönnies (*Communauté et société* - 1887, tradução francesa de 1977 - Paris, Retz-CEPL) trabalha o conceito de comunidade como ordem espiritual e intelectual fundamentada no trabalho e crenças comuns para o desenvolvimento de uma mesma atividade referencial. Marx e Engels, por outro lado, consideravam a atividade exercida um indicador de posição nas relações sociais de produção. E de um outro ponto de vista, Durkheim (*La division du travail social*, 1902) coloca a relação dos homens com o seu trabalho em uma perspectiva comunitária e tenta definir as condições de uma organização econômica social viável. Toda uma geração de pensadores, dita "os pensadores do trabalho" - Saint-Simon (1760-1825, Louis Blanc (1811-1882). Charles Fourier (1772-1837), Pierre-Joseph Proudhon (1809-1865), os utopistas Étienne Cabet (1788-1856) na sua associação comunista implantada em Memphis, e Robert Owen, em New Harmony, Illinois -, entre tantos outros, deram importantes contribuições, ao lado de Spencer e Max Weber, para o estabelecimento da nova disciplina hoje conhecida como Sociologia do Trabalho.

Mas essa nova sociologia é considerada como nascida nos Estados Unidos, a partir das famosas experiências desenvolvidas em Hawthorn/General Electric, que pôs em relevo uma perspectiva sociopsicológica, segundo a qual as ações informais se tornam instrumento de gestão, exercendo a empresa uma dupla função, técnica e humana.

As contribuições do funcionalismo e do interacionismo simbólico (abordagens clássicas) - A Sociologia das Profissões conduz a Sociologia do Trabalho, inicialmente nos Estados Unidos, a uma linha de pesquisa renovada que privilegia o modelo do "profissional" ("*professional*"), distinto ao mesmo tempo, do empreendedor e do operário (Ver obra fundadora Carr-Saunders e Wilson - *The Professions*, 1933). Para eles, uma profissão emerge quando um número definido de pessoas começa a praticar uma técnica definida fundada em uma formação especializada, apoiada em trabalhos manuais qualificados (*skilled*). A obra analisa sistematicamente a evolução do trabalho de variadas ocupações, em termos de profissionalização, assinalando:

1. a especialização dos serviços, permitindo aumentar a satisfação de uma clientela;
2. a criação de associações profissionais, obtendo, para os seus membros, o patrocínio exclusivo dos clientes e empregadores, estabelecendo uma linha demarcatória em relação às pessoas não qualificadas para aumentar o seu prestígio, definindo e controlando o exercício da atividade através de códigos de ética e deontologias profissionais;
3. o estabelecimento de uma formação específica fundada sobre um corpo sistemático de conhecimentos que fundamentam uma cultura profissional.

A obra de Carr-Saunders elabora uma apologia do profissional como alternativa ao empreendedor voltado exclusivamente para o ganho financeiro, encarnando um "ideal de serviço" fundado sobre uma competência especializada (*adequate qualification*).

Talcot Parsons (1968), por sua vez, acredita que o desenvolvimento e a importância estratégica crescente do fenômeno profissional ("*professional complex*") constituem a mudança mais importante ocorrida no sistema de empregos das sociedades modernas.

A teoria funcionalista das “profissões” - Representada por Parsons (Structure sociale et processus dynamique: le cas de la pratique médicale moderne, 1955), faz da relação terapêutica médico-paciente o modelo da relação entre um “profissional” e um cliente, fundada em três dimensões específicas do papel profissional, articulando normas sociais e valores culturais:

- um saber prático ou “ciência aplicada” articula uma dupla competência. A competência que é fundada em saberes técnicos adquiridos no decorrer de uma formação longa e sancionada e a competência que se apóia na prática, ou seja, do saber experiencial no contexto de uma “relação virtuosa” apoiada no universalismo da ciência e na “valorização da realização” (profissional).
- Uma competência especializada e funcional, que repousa sobre a especialização técnica da competência e que limita a autoridade do “profissional” no domínio legítimo da sua atividade, e a competência que justifica o poder social de prescrição e de diagnóstico.
- Um interesse distinto (“*detached concern*”) associado com uma norma de neutralidade afetiva e o valor da orientação para o outro, do interesse empático pelo cliente e o atendimento incondicional prescrito.

Para a corrente funcionalista, portanto, o papel profissional é exercido na interação com o paciente, cliente do “profissional”, que é, ao mesmo tempo, dependente do médico pelo seu desejo incondicional de melhora, e autônomo pela limitação do campo da competência do médico e da sua independência diante de toda tutela hierárquica e pública (“o segredo médico”).

A institucionalização dos papéis nas “profissões” resulta inicialmente, segundo Parsons, de um equilíbrio das motivações entre a “necessidade” do cliente e a necessidade do “profissional” de possuir clientes, características das profissões liberais. Resulta daí uma dinâmica de legitimação que se apóia em um corpo de saberes independente de indivíduos e suscetível de ser ensinado,

testado e controlado pelos próprios profissionais e o reconhecimento de um Estado regulador.

Champoulie (1973) avalia que existe uma grande convergência sobre o “ideal-tipo profissional” estabelecido, acrescentando-se, em consequência, a existência de:

- uma comunidade real de membros compartilhando identidades e interesses específicos;
- uma pertença construída em torno da remuneração, prestígio e poder em relação ao segmento médio da classe média.

Adicionalmente, Champoulie põe em destaque a profissão como grupo social específico, organizado e reconhecido, ocupando uma posição elevada fundada sobre uma formação longa e que é também excludente, dado que desconsidera os membros de todas as semi-profissões, quase-profissões ou pseudo-profissões em vias de profissionalização.

A tese funcionalista se mostra pouco operatória pela fluidez e pela larga amplitude do termo “profissão” e se distingue da abordagem “interacionista simbólica” por uma dupla afirmação: de um lado, as profissões formam comunidades unidas em torno dos mesmos valores e da mesma ética de serviço; de outro, o seu *status* profissional é autorizado por um corpo científico de saberes e não somente prático.

Existe, entretanto, grande ruptura entre a teorização generalizante de Parsons e o conteúdo das análises empíricas realizadas posteriormente. Não encontramos, por exemplo, descrições operatórias das dualidades postas em relevo no modelo de origem: teoria e prática, técnico e social, vocação e interesses. Do ponto de vista funcionalista, a profissão requer uma crença na ciência para responder às necessidades essenciais e que constitui condição essencial da eficácia profissional. Necessita pressupor um ajustamento eficaz entre as motivações do profissional e as do cliente, permitindo a validação da sua

autoridade e da justificação dos privilégios que lhes são conferidos. Exige que o *status* esteja associado a um conjunto de atividades ligadas a certas "necessidades individuais" ou a determinadas funções sociais que devem fugir à lógica comercial e financeira do mundo dos negócios, sendo confiadas a atores orientados para a coletividade e a instituições específicas. Situa-se aí tudo o que se refere às profissões ligadas à justiça, saúde, educação e, talvez mais largamente, aos serviços personalizados. Sem esse conjunto de ligações de valor, o modelo "profissional não seria durável nem funcional, tendo, portanto, dificuldades de se legitimar diante da sociedade. É Justamente esse sistema cultural que muitos autores críticos utilizaram para por em questão a abordagem funcionalista" (DUBAR, idem, p. 141).

A abordagem interacionista simbólica das profissões - Everett Hughes (1958), um dos expoentes dessa abordagem, também conhecida como Escola de Chicago, analisa a relação entre o "profissional" e o seu cliente pelo ponto de vista da relação entre o sagrado e o profano, o clérigo e o laico, o iniciado e o não iniciado. Para ele, o termo "profissional" se constitui uma categoria da vida cotidiana e que não é descritivo mas implica um julgamento de valor e de prestígio.

Para Hughes, toda análise sociológica do trabalho humano deve partir da divisão do trabalho e as questões mais pertinentes a serem feitas são: o que consideramos como sujo, penoso e vergonhoso no trabalho? Qual trabalho temos oportunidade de delegar (os trabalhos sujos)? A quem? Como? Se não, porque continuar a realizá-los nós mesmos? Dessa maneira, o "profissional" é ao mesmo tempo o que pode delegar as "tarefas sujas" e reter apenas as atividades ligadas a uma satisfação simbólica e a uma definição de prestígio.

Ainda segundo Hughes, o fenômeno profissional pode ser apreendido em duas noções essenciais: o "diploma" (licence) e o "mandato" (mandate). O "diploma" é a autorização legal de exercer certas atividades que não podem ser exercidas por outros; o mandato é a obrigação legal de assegurar uma função

específica – divisão moral do trabalho, definida por E. Hughes como “o processo pelo qual diferentes funções valorizadas por uma coletividade são distribuídas entre os membros ao mesmo tempo que a grupos, categorias e indivíduos, estabelecendo uma hierarquização (quase sempre conflituosa) de funções e de um corte entre funções essenciais (sagradas) e funções secundárias (profanas). Diploma e mandato são as duas operações que presidem a seleção dos profissionais” (DUBAR, *ibidem*, p. 141-42).

Hughes prescreve ainda dois atributos (para os profissionais providos com diploma e mandato). O primeiro é chamado de conhecimento culpado (*guilty knowledge*), tipo de conhecimento inconfessável que caracteriza um aspecto essencial da relação entre o “profissional” e o seu cliente (justiça, policiais, médicos, repórteres, cientistas, diplomatas, secretários particulares), devendo os primeiros ter a autorização de ouvir e guardar silêncio das coisas que lhes são transmitidas, informações embaraçosas ou perigosas. Trata-se, enfim, de uma transferência legítima, pela sociedade, de uma parte das suas funções privilegiadas a um subconjunto reconhecido. Para que esse raciocínio possa ser estendido a outras profissões que não a médicos e advogados, é necessário que tenham sido definidas como “sagradas” e que o segredo da sua importância estratégica possa ser preservado. Assim, tudo o que diz respeito à coesão comunitária, aos “ritos de passagem” e às relações entre tempos individuais e sociais (nascimentos, mortes, casamentos etc.) deve ser confiado a “profissionais” que guardarão o segredo sobre os significados reais da sua missão simbólica. Assim, a natureza do conhecimento do profissional está no centro da “profissão”. Trata-se de um segredo social, confiado pela autoridade a um grupo específico, que o autoriza e o faz mandatário da troca de signos de transgressão. Para Hughes, a justificação “científica” não é tão importante.

Quando Hughes passa do senso restrito do “profissional” ao senso amplo, introduz um segundo critério para a configuração da profissão: a existência de instituições destinadas a proteger o diploma e a manter o mandato dos membros.

As organizações profissionais devem manter os profissionais afastados do público profano e sempre prontos a suspeitar do charlatanismo e do abuso de poder. A organização deve proteger o segredo e reativar regularmente a licença e o mandato. Eles se constituem o intermediário entre o Estado e os profissionais, e instância mediadora entre os "profissionais" e o público. A organização deve zelar também pela aprendizagem e pela reprodução do ritual entre os profissionais. Constitui-se proteção indispensável contra os "riscos do ofício" e a sua importância depende da natureza do mandato. Quanto maior o risco, mais o ritual deve ser desenvolvido. Há ainda a crítica dos erros profissionais. Enquanto o profano considera as técnicas profissionais como um meio, para os profissionais trata-se de uma arte. Dessa maneira, a organização exerce um papel essencial de desinculpar, em caso de falta em que as regras da arte tenham sido respeitadas. Mas, em caso contrário, o papel da organização é de se desembaraçar dos falsários e dos incompetentes: "eles não souberam gerir a questão central da relação deles com o cliente que é de ordem simbólica (manipulação do tabu) e que deve se apoiar na confiança e no estrito respeito das regras profissionais" (deontologia).

Um terceiro aspecto é destacado por E. Hughes, dizendo respeito às profissões no sentido amplo. A profissão pode ser definida como carreira e meio de socialização, se o grupo profissional reivindica o mandato de selecionar, formar, iniciar e disciplinar os seus próprios membros e definir a natureza e os meios pelos quais os serviços devem ser realizados. Se esse mandato diz respeito a certas funções sagradas de "segredo", ele se acompanha necessariamente do desenvolvimento de uma "filosofia" e de uma visão de mundo, valores e significados definidos pelo trabalho. Desse modo, o mandato pode chegar a monopólio, excluindo todo não-membro do exercício do trabalho e gerindo a totalidade das relações ligadas à atividade. Assim, toda profissão tende a se constituir em grupo de pares com o seu código informal, suas regras de seleção, seus interesses e sua linguagem comuns, e a difundir os estereótipos profissionais (DUBAR, ibidem, p. 143-4).

A abordagem interacionista simbólica põe em dúvida a existência de comunidades “profissionais” integradas e reguladas, conforme o modelo parsoniano. Os interacionistas insistem sobre as importantes diferenciações internas do corpo médico e mostram os ajustamentos múltiplos às demandas dos clientes, diferenciadas segundo as classes sociais. Ou seja, haveria na prática profissional uma forte heterogeneidade em função da correlação entre origens sociais e universitárias, entre a posição na divisão do trabalho e a natureza da clientela.

A propósito da socialização profissional, ponto importante da sua formulação, Hughes elaborou um esquema geral de referência para estudar a formação (*training*) em diversas profissões, valendo-se do título “a fabricação de um médico” para demonstrar um “modelo” de socialização profissional concebida ao mesmo tempo como **iniciação**, no sentido etnológico, a uma cultura profissional, e como uma **conversão**, no sentido religioso, do indivíduo a uma nova concepção do eu e do mundo, ou uma nova identidade, sintetizando princípios da Antropologia Cultural.

Três mecanismos da socialização profissional são particularmente explicitados por E. Hughes. O primeiro ele denomina de “passagem através do espelho”. Consiste em “assistir ao espetáculo do mundo por detrás do espelho de modo que as coisas podem ser vistas de modo invertido como projetadas em um espelho” (o profano vendo a cultura profissional de modo inverso) e a angústia pela maneira como as duas culturas interagem no interior do indivíduo. A crise e o dilema instaurados pela “identificação progressiva ao papel” só se dissipam pela renúncia voluntária aos estereótipos profissionais ligados à (1) natureza das tarefas e das práticas, (2) à concepção do papel, (3) à antecipação de carreira e da (4) imagem do eu, que constituem, segundo o autor, os quatro elementos de base da identidade profissional.

O segundo mecanismo importante diz respeito ao que poderíamos chamar de instalação na dualidade entre o modelo ideal que caracteriza a dignidade da

profissão, a sua imagem de marca, sua valorização simbólica, e o modelo prático, que diz respeito às tarefas cotidianas e ao trabalho duro, com freqüentes dissociações entre o prescrito e o real, entre o ideal e o verdadeiro. As lutas para assegurar o controle das tarefas nobres constituem uma chave da compreensão do meio profissional, caracterizado por uma tendência constante a que as atividades auxiliares ou rotineiras se tornam fins em si mesmas. Assim, no processo de socialização, interfere uma série de escolhas de papéis, quer dizer, de interações com os outros significativos que tentam reduzir essa dualidade e representam passagens constantes de um modelo para outro. A constituição de um grupo de referência dentro de uma profissão representa tanto uma antecipação das posições desejadas quanto uma instância de legitimação de suas capacidades, que constituem um mecanismo essencial de gestão dessa dualidade.

Esse processo de projeção pessoal em uma carreira futura pela identificação aos membros de um “grupo de referência” vai ao encontro da teoria mertoniana da “socialização por antecipação”. Na identificação social dos indivíduos em formação, sobressai uma lógica de “frustração relativa”: comparando-se aos membros desse grupo dotados de um *status* social mais elevado, eles forjam uma identidade não mais a partir do seu grupo de pertença, mas pela identificação a um grupo de referência ao qual eles desejariam pertencer no futuro e com relação ao qual eles se sentem identificados. Essa identificação antecipada, implicando a aquisição prévia por parte dos indivíduos implicados de normas, valores e modelos de comportamento dos membros do seu grupo de referência é consideravelmente favorecida pela existência de carreiras promocionais instituídas, permitindo planejar o acesso ao grupo. Ela permite avaliar o grau de engajamento e compromisso dos indivíduos em suas atribuições.

O interesse da abordagem aqui resumida reside mais na fecundidade operatória do que na originalidade e no rigor do modelo, por abrir pistas metodológicas e teóricas importantes não comumente exploradas.

Nesse mesmo eixo, também é interessante o trabalho de F. Davis (1968, citado por DUBAR, ibidem, p. 146-47) que resume em seis etapas o processo de “conversão doutrinal” de enfermeiras:

- a inocência inicial – o reino indubitável dos estereótipos profissionais (da enfermeira devotada, altruísta, disponível).
- A consciência da incongruência – é a dissonância, a crise que se segue à tomada de consciência de que a profissão não é exatamente aquilo que se esperava e que as categorias estereotipadas (devotamento, altruísmo) pelas quais as aprendizes de enfermeira a representavam são incongruentes, estranhas ao mundo esperado. O autor fala de “choque da realidade” (reality shock).
- O psyching out (o disparador) – é a intuição geralmente apresentada como brutal do que devemos fazer para se ajustar às expectativas dos instrutores, é a arte de sentir, de “farejar”, de adivinhar o que se espera delas e que alguns jamais chegam a atingir verdadeiramente.
- A simulação do papel – trata-se da instalação no inautêntico, a aceitação da linha divisória imaginária que separa o papel a desempenhar dos estereótipos anteriores, a percepção muitas vezes não racionalizada do prescrito e do real. Davis fala da alienação do eu.
- A interiorização antecipada – é a etapa de constituição de uma dupla personalidade por antecipação da carreira. Trata-se da aceitação de uma dualidade entre o eu profano e o eu profissional contra a oportunidade de uma carreira mais ou menos assegurada.
- A interiorização estável – trata-se da aquisição dos reflexos profissionais, a incorporação do papel, permitindo o recalamento estabilizado do eu “profano” e a instalação de uma nova visão profissional do mundo reforçada pelos contatos regulares com os “profissionais”.

Outro estudo interessante conduzido por Dan Lortie (DUBAR, ibidem, p. 148) junto a estudantes de direito de Chicago, que foram acompanhados durante vários anos após a saída da Universidade, apresenta conclusões bastante homogêneas e um grande consenso no que concerne a (1) opinião de que os estudos os prepararam mal (2/3 dos casos); (2) a opinião de que os exercícios práticos e as capacidades sociais são muitas vezes mais importantes do que os conhecimentos para o exercício da atividade; (3) a constatação de que as transformações importantes na suas personalidades aconteceram efetivamente por ocasião do seu “mergulho” no mundo do trabalho após a diplomação.

O último mecanismo importante constitui, segundo Hughes, a solução habitual da fase de conversão definitiva – pelo abandono ou pelo recalçamento dos estereótipos – e da dualidade entre o modelo ideal e as normas práticas. Trata-se do ajustamento da concepção do eu, quer dizer, da sua identidade em construção diante da tomada de consciência das suas limitações pessoais em relação às chances de carreira que o profissional pode esperar no futuro. Trata-se, inicialmente, de identificar carreiras possíveis com as suas fases significativas e as suas conseqüências específicas de aprendizado, sabendo que, se certas carreiras são institucionalizadas, outras não o são. São informais ou não admitidas abertamente, mas que existem até mesmo em conseqüência das mudanças, geralmente ligadas a modificações na composição das atividades. Uma avaliação dos critérios de sucesso profissional em relação às oportunidades de mobilidade e de escolha de grupos de referência e de outros significativos é que determinarão o espaço profissional no qual se inserirá no futuro. Trata-se, enfim, de fazer acontecer as estratégias de carreira definidas em termos de tomada de risco, de projeção do eu no futuro e das previsões mais ou menos realistas sobre a evolução do sistema. A carreira foi definida por Everet Hughes como a soma total dessas disposições e orientações que fornecem a chave da distribuição dos profissionais nas diversas vias da carreira (DUBAR, ibidem, p. 148).

Isto posto, considera-se que o maior mérito do paradigma interacionista está em ligar o universo do trabalho aos mecanismos de socialização. O mundo (vivido) do trabalho não pode ser reduzido a uma simples transação econômica (o uso da força de trabalho em contrapartida de um salário). O mundo do trabalho ajuda na modelagem da personalidade individual e da identidade social do sujeito. Cristaliza as suas esperanças e a imagem do eu. Determina sua definição e reconhecimento sociais. Mas, sobretudo, a abordagem interacionista simbólica se mostrou fecunda na medida em que ela nos obrigou a sair de uma análise sincrônica (no sentido da lingüística) do trabalho ou mesmo do sistema social para lhes recolocar em uma perspectiva diacrônica, pondo em evidência a sua carreira em termos de segmentos profissionais e das trajetórias socioprofissionais. Essa abordagem fundamentou diversas abordagens relacionadas com a qualificação, na medida em que redefiniu a qualificação como “uma articulação entre trajetória provável e sistema ocupacional, de um sistema de expectativas (a que eu possa almejar conhecendo o que sei e o que fiz antes) legítimas e um sistema de oportunidades (o que posso esperar conhecendo a evolução provável das posições profissionais)”, ou seja, demonstrando uma análise transversal e estrutural dos sistemas de emprego, pondo em evidência a idéia de sistemas ocupacionais.

Mas a Escola de Chicago traz também ambigüidades importantes. O modelo das profissões liberais (senso estrito) permanece muito fechado (monopólio e sagrado). A separação legal entre atividades (*professions*) cujos membros podem se organizar em associações profissionais e as ocupações cujos membros só podem se organizar em organizações sindicais reserva a apenas uma minoria de assalariados a possibilidade de fazer reconhecer as suas atividades como uma “profissão”. A maior parte não consegue ou o faz apenas de modo parcial (semi-profissões). Esse reconhecimento parece constituir, assim, um objetivo social que depende notadamente da capacidade de os membros de uma atividade qualquer coalizarem-se, de desenvolverem uma argumentação

convincente (PARADEISE, 1988) e se fazerem reconhecer e legitimar por meio de ações coletivas múltiplas.

Isso significa, no limite, que as atividades assalariadas “ordinárias” não comportam qualquer socialização profissional. Em sua maior parte, os conceitos oriundos do estudo das profissões são pouco específicos e dificilmente aplicáveis a outras “ocupações”, mesmo independentes. É ainda mais verdadeiro para o universo de uma grande empresa, especialmente com relação aos assalariados menos qualificados que permanecem excluídos das análises interacionistas. A análise desses grupos, considerado pelos interacionistas simbólicos como não portadores de socialização, é, então, remetida para as sociologias das organizações e das relações profissionais (*industrial relations*) que utilizam paradigmas mais amplos do que a Sociologia das Profissões.

*

O entendimento dos modelos funcionalistas e interacionistas simbólicos de profissão são importantes, na nossa pesquisa, porque os seus princípios fundamentais ainda permeiam o imaginário de indivíduos e grupos, como modelo de afirmação social e distinção. A construção fortemente ideal-típica das profissões médicas e também jurídicas, por exemplo, constitui, até hoje, marco referencial das estratégias de representantes de grupos profissionais em suas negociações junto ao Estado e associações patronais. Acredita-se, assim, que a sanção legal, representando um nível máximo de controle e de regulação sob a responsabilidade dos próprios profissionais, além de se constituir elemento de reconhecimento e diferenciação social, pode representar segurança, previsibilidade de percurso e alguma garantia no plano das recompensas objetivas no mercado de trabalho concorrencial.

Nesse sentido, podemos aceitar a hipótese de que todos os indivíduos e grupos profissionais, em suas estratégias de negociação, estabelecem como meta última a obtenção do maior grau possível de fechamento e de controle do seu campo profissional.



Como veremos a seguir, o discurso de legitimação anunciado pelos agentes de desenvolvimento local está estruturado em torno de um conjunto de noções importantes da Sociologia das Profissões, relativamente à emergência de uma profissão. A relevância das suas propostas de trabalho não é, em nenhum momento, questionada, já que se fundamenta na utilidade social de conceitos e técnicas especializadas, objetivando contribuir para o resgate da exclusão e da estagnação de um grande contingente de pessoas.

Adicionalmente, os agentes de desenvolvimento local apóiam os seus argumentos na diferenciação e especialização de metodologias, qualificações e competências, mas sobretudo na convicção de que o seu ideal de serviço não pode ser exercitado sob uma lógica essencialmente comercial ou financeira. As bases de empatia e confiança, construídas de modo compartilhado no decorrer do tempo, complementam essa formulação.

Mas os agentes de desenvolvimento local estão, como comunidade real, precariamente organizados. Seguindo uma lógica de organização e não de categoria profissional, não contam, ainda, com instâncias representativas de grupo capazes de aglutiná-los, quantificá-los e qualificá-los, nem tampouco com porta-vozes e estratégias de comunicação social definidas que promovam uma maior disseminação da suas propostas e métodos. Apesar disso, conforme demonstraremos, existe um sentido de pertença forte, estruturado em torno de um processo de socialização intenso e demorado, apoiado em visões, crenças, valores e práticas de trabalho convergentes. Eles não contam, igualmente, com um processo formativo estruturado e sancionado por instituições educativas, capazes de demonstrar para os leigos alguma forma de nivelamento de qualificações e competências. Não dispendo de diploma ou mandato, algumas segmentações internas e modalidade de organização do trabalho podem, no entanto, ser percebidas no meio em questão, como veremos adiante.

Embora o caminho para a obtenção de alguma forma de mandato seja longo, envolvendo negociações complexas com grande variedade de atores, o

trabalho do agente de desenvolvimento apóia propostas de políticas públicas inovadoras, podendo interessar às instâncias governamentais e instituições educacionais específicas. Esse fato contribui para a delimitação e objetivação de uma eventual pauta de negociações.

Por outro lado, dissemina-se entre os atores do **desenvolvimento local** a necessidade de aglutinação, convergência, intercâmbio e compartilhamento de desafios comuns e da atribuição de uma marca única para o grupo profissional. A ampliação do interesse por estratégias de **desenvolvimento local** poderá, da mesma maneira, determinar o estabelecimento de padrões de validação de competências e de inteligibilidade do processo de trabalho proposto, ao mesmo tempo inovador e de grande complexidade.

2.2. Da Sociologia das Profissões à Sociologia das Organizações e das Relações Profissionais.

A noção da “profissão” como organização ou como processo social estruturante se apóia em teorias funcionalistas (Merton) e interacionistas (Freidson) e ganha importância a partir da difusão da relação de trabalho assalariado entre os “profissionais” a partir dos anos 1960, nos Estados Unidos.

Segundo Paradeise (1988, p. 9-21), Merton aporta uma contribuição essencial ao distinguir entre funções manifestas e funções latentes das organizações profissionais e das políticas de formação. Analisa os dois processos essenciais pelos quais uma “profissão” se transforma em “organização fechada”, utilizando a missão de serviço que lhe é confiada para provocar um efeito de segregação social.

Descreve um primeiro mecanismo de burocratização das carreiras, cujo primeiro instrumento é o diploma, que abre, a um só tempo, a perspectiva de um conjunto de carreiras profissionais possíveis. Também a propósito das formações médicas, Merton elaborou um modelo de burocratização de carreira:

1. para se fazer reconhecer ou confirmar como “profissão”, um grupo de práticos se interessa, em concorrência com outros empregos assemelhados, em reunir-se em uma instituição.
2. As instituições mais eficazes para esse objetivo são as instituições educativas que permitem instaurar uma formação profissional específica (*formal training*).
3. Essa formação, de início aberta aos “profissionais”, se institucionaliza por sua vez através de currículos para se abrir a outros, e se torna escola profissional (*vocational school*).

4. Essa escola se integra à universidade, que permite a multiplicação dos pré-requisitos e dos níveis de formação até a sanção última, o diploma.
5. A formação assim padronizada e hierarquizada torna-se um referencial de carreira, cada nível de formação estando associado a uma escala da carreira.

Segundo Freidson (1970), a burocratização promove o corte entre os “verdadeiros profissionais” integrados à instituição e os “falsos profissionais”. Permite o estabelecimento da distinção no interior da profissão daqueles que passaram pela via universitária e, portanto, sobre uma formação geral valorizada, e os que entraram através das escolas profissionalizantes e menos valorizadas. Ela permite, enfim, legitimar o poder interno à profissão em função dos cursos e diplomas de elite reservados às categorias específicas encarregadas da manutenção da “ordem simbólica da profissão”.

Na “profissão” aberta a todos aqueles que se julgam vocacionados para o cumprimento de um ideal de serviço (função manifesta), o grupo profissional se torna, nesse modelo, uma “organização fechada”, preocupada antes de tudo com a própria reprodução (função latente).

Esse mecanismo de base, para Dubar, *ibidem*, p. 206), centrado sobre a formação e a carreira, é complementado por um desdobramento natural que leva o grupo profissional a multiplicar regulamentos, normas estatutárias e privilégios diferenciados para os seus membros. A profissão se torna assim um “corpo” muitas vezes mais preocupado com o seu funcionamento interno e com respeito aos procedimentos burocráticos do que com a qualidade dos serviços prestados aos clientes, configurando assim uma dupla organização, formal e informal, que escapa ao controle dos clientes, dos profanos, que são seus empregadores, e do Estado.

Para Freidson (1984, p. 206), três mecanismos concorrem para fazer da profissão médica uma organização:

- a divisão de tarefas que se estabelece entre as diversas atividades e especialidades, permitindo estabelecer uma espécie de organograma da divisão de tarefas. Nessa divisão do trabalho, todas as tarefas organizadas em torno da cura/recuperação de pacientes são sempre controladas por médicos.
- A existência de porta-vozes oficiais da “profissão”, dotada de uma identidade jurídica e suscetível de vantagens e estratégicas nas negociações com autoridades. Os porta-vozes tem por função essencial persuadir o Estado e a opinião pública de que a sua profissão merece ser apoiada e auto-regulada.
- As redes de relações informais estruturam os diversos ambientes de trabalho, hierarquizando a profissão em função dos diversos segmentos da sua clientela. Embora não reconhecida, exerce um papel maior no reconhecimento das competências profissionais bem mais diversificadas e hierarquizadas que se pode imaginar a partir do discurso oficial de que todo médico está a trabalhar com a mesma competência moral e técnica.

Esse modelo de estrutura e de evolução de um mister profissional é bastante similar ao modelo da racionalização e de organização de uma grande empresa industrial ou da administração pública. O objetivo de ambos é o de assegurar o monopólio de uma clientela pelo controle da competência dos seus membros. Uma como a outra permite ao mesmo tempo aumentar a sua eficácia e a hierarquizar, controlando as competências necessárias. Dessa maneira, Dubar (ibidem, p. 157-58) acredita que a distância entre as “profissões” e do trabalho assalariado mostra-se menor do que se pode supor.

Para PARADEISE (1988, p. 9-21), os profissionais “de estatuto” extraem o seu poder da sua relação com o conhecimento (técnico e especializado) e a legitimidade formal das suas posições no mercado de trabalho. Este modelo é fundamentalmente instável porque o interesse dos dirigentes é reduzir a autonomia e o poder dos “profissionais”, assegurando, por vias diversas, o controle direto da organização do trabalho. O progresso técnico e os novos métodos de administração têm, em parte, esse efeito. O interesse dos

profissionais é de se organizar para defender a sua posição e proteger contra a ameaça da substituição da sua competência. Os sindicatos e o controle da formação têm em parte esse objetivo. Quanto aos não-profissionais, o seu interesse é poder aceder às formações e carreiras que lhes permitem conquistar os conhecimentos profissionais legítimos para evitar a banalização e, em consequência, a proletarização de todos. Esse duplo movimento permite explicar a complexidade dessas evoluções. Elas se dão a partir da interação constante de duas relações de trabalho (a relação salarial e a relação profissional) que correspondem a duas fontes diferentes de poder - capital e conhecimento.

A Sociologia das Organizações chama a nossa atenção para aspectos relacionados à mobilização e às estratégias de atores em torno e no interior do campo profissional. O crescimento da atratividade de um campo logo é percebida pelas instituições educacionais e por atores interessados em nele adentrar ou influir. Essa tensão força, pela análise do trabalho, a construção de modelos profissionais racionalizados que contribuem para segmentar de modo mais intenso os espaços de investimento pessoal e oportunidades de inserção e engajamento. Isto se dá, porque a formação institucional se constitui a forma mais elementar de institucionalização e legitimação das práticas. A partir daí, novas configurações internas e informais passam a ser incorporadas ao escopo da ocupação, orientando uma melhor apreciação de valor junto ao mercado de trabalho. O processo contribui, portanto, para uma inteligibilidade e visualização mais efetiva do campo, contribuindo para a argumentação que visa o seu reconhecimento junto ao público leigo.

*

As análises mais recentes põem em evidência um outro duplo movimento. O da profissionalização e da desprofissionalização. Para construir uma definição comum entre duas realidades profissionais distintas em seu movimento interno: (1) a profissão liberal ou douta em seu processo de organização, de estabelecimento de padrões salariais e de diferenciação interna sob o controle de uma cúpula; o

trabalho (assalariado ou não) integrado na organização capitalista, ameaçado pelas estratégias de dirigentes e tentando resguardar sua autonomia.

Assim sendo, Legault (citado por DUBAR, *ibidem*, p. 161) propõe ser “a profissão como uma organização suscetível de padronizar a formação, de definir o conhecimento legítimo e de controlar a oferta de trabalho através do monopólio da citada definição”. Essa definição se aplica aos dois movimentos precedentes e constitui um ponto de convergência para certas problemáticas recentes, freqüentemente qualificadas de “neomarxistas” e de outras consideradas como neoweberianas (SAKS, 1983).

Segundo Dubar (*ibidem*, p. 161) e Vrancken (1994, p. 267), os neomarxistas, não necessariamente em contradição com os neoweberianos, assinalaram a passagem de um capitalismo concorrencial ao capitalismo monopolista que conduz à concentração do capital e à burocratização das empresas. A proporção do trabalho qualificado (profissional no sentido há pouco esposado) no emprego aumenta com a evolução tecnológica e a especialização das funções da gestão. Esta elevação se manifesta no emprego assalariado das grandes empresas ou administrações burocráticas e não na forma empreendedora (empreeneurial) do emprego independente. Esta última é típica do modo de produção mercantilista e se opõe, dentro da teoria marxista, à lógica da organização capitalista. O crescimento do emprego profissional assalariado significa, então, “a conservação pelos profissionais assalariados do hermetismo do conhecimento necessário ao empreendedor capitalista”.

Em vista disso Legault (DUBAR, *ibidem*, p. 161) distingue três correntes principais na literatura sociológica e econômica recente:

1. a tese do determinismo capitalista conduzindo a um processo irreversível de proletarianização e de desprofissionalização (ou desqualificação), em decorrência da racionalização e da relação de trabalho assalariada, implicando economia de mão-de-obra e divisão de tarefas.

2. A tese de uma polarização das qualificações (desqualificação para a maioria, super-qualificação de uma minoria). Os super-qualificados seriam aqueles que participam das tarefas de gestão e concepção essenciais à valorização do capital (JOHNSON, 1972 e FREYSSINET, 1974).
3. Uma terceira corrente desenvolve a hipótese de uma não-proletarização dos profissionais assalariados em decorrência da instauração de um novo modo de gestão de pessoal pelas empresas, específica a essa categoria de assalariados e valorizando a profissionalização e os valores da especialização (LARSON, 1977; DERBER et alii, 1989).

Esta última corrente supõe, então, que perdura o modelo de organização profissional ainda que sob formas constantemente renovadas. Isso implica então a referência a um duplo espaço articulado: o espaço da organização do trabalho “interno” à empresa, devendo permitir evidenciar zonas de autonomia e de iniciativas de profissionais assalariados e o espaço da organização externa, transversal às empresas, e permitindo aos profissionais assalariados manter as formas de associação, construção e defesa das suas competências e capacidades decorrentes da especialização (uma logocracia – o conhecimento não é totalmente apropriado pelo capital). Diferente das duas primeiras teorias, este não estabelece nenhuma correspondência necessária entre a posição dos indivíduos dentro do processo de trabalho e a sua pertença de classe.

Os neoweberianos se referem à noção de “fechamento social” para designar “o processo pelo qual uma categoria social dada tende a regular em seu favor as condições do mercado face à competição atual ou potencial dos pretendentes restringindo o acesso às oportunidades específicas a um grupo restrito elegível” (SAKS, 1983). Segundo essa posição, os profissionais assalariados, como os profissionais liberais, são aqueles que conseguiram “organizar a aquisição e a legitimidade das suas competências, dentro de campos funcionais vastos, sobre a base de títulos oficiais detidos por eles” (LARSON, 1977). Eles devem se dotar, para isso, “de instituições próprias dispondo, por

delegação dos poderes públicos, de poder validar e sancionar os seus membros” (PARADEISE, 1987). É necessário então que exista, para eles, “laços estruturantes entre um nível de instrução formal elevado e uma posição reconhecida na divisão social do trabalho” (LARSON, 1977).

Para Paradeise (1988, 9-21), esses laços só podem resultar de um trabalho de argumentação bem-sucedido, isto é, de uma atitude reconhecida a produzir e a se apropriar de declarações, fazendo autoridade. Essa atitude deve ser conhecida não somente pelos públicos externos que devem ser persuadidos do valor da “necessidade” que o profissional deve suprir mas também pelo público interno que são os empregadores profissionais e os outros profissionais.

O trabalho de argumentação deve então ligar a esfera da prática, isto é, da demonstração da eficácia do profissional na satisfação da “necessidade” com a esfera da teoria, que dizer, da legitimidade “científica” da disciplina sobre a qual a profissão se apóia. O trabalho do reconhecimento científico da disciplina é particularmente difícil porque necessita do assentimento de profissionais de disciplinas já constituídas que formam tantos outros “sistemas anônimos que servem para a construção de novos enunciados válidos, de quadros teóricos no interior dos quais as propostas pertinentes devem ser ordenados para ter um sentido” (LARSON, 1977). A capacidade dos profissionais de dominar a definição de um domínio autorizado da Ciência constitui, segundo, essa abordagem, uma das condições essenciais do estabelecimento e da manutenção de um “fechamento simbólico” aos olhos dos outros parceiros relacionados com a sua atividade.

Compreendemos melhor, dessa maneira, o interesse dos empregadores de reconhecer o poder e a competência legítima dos profissionais que poderão ser colocados a serviço dos objetivos das suas organizações em troca de salários e de boas perspectivas de carreiras. Sobre essa transação entre o reconhecimento, pelo empregador, de uma competência apoiada sobre um título e a mobilização (“*commitment*”), pelo profissionais assalariado, dessa competência a serviço da

empresa é que se apoia o modelo de gestão da mão de obra que preserva os profissionais da proletarização e mantém uma separação entre eles e os assalariados que não conseguiram firmar a sua “profissionalização”. Como toda relação, esta é instável e dependente de um conjunto de relações que caracterizam situações de profissionais que estão sempre sujeitos a um processo de desprofissionalização, mas também dos não-profissionais que aspiram de modo permanente a uma profissionalização.

Sem que haja uma lei geral que nos leve a concluir pela profissionalização ou desprofissionalização massivas dos assalariados na empresa capitalista, tem-se observado movimentos cruzados e complexos de integração de “profissionais” (1) mantendo ou aumentando o seu poder de especialista dentro de organizações do tipo burocrático; (b) da desprofissionalização ou da desqualificação de profissionais especializados que perdem autonomia e o controle em decorrência da evolução tecnológica e do enfraquecimento-da-sua organização interna; (c) da profissionalização ou requalificação-de novas categorias de assalariados que conseguem se organizar e fazer reconhecer o monopólio das suas competências, sem mencionar as reconversões de um tipo de profissionalismo em um outro permitindo a manutenção de um *status* profissional nas transformações estruturais das empresas. Essas transações entre os diferentes atores apresenta resultados incertos e frágeis e envolve inclusive instituições de formação. Essa abordagem, segundo Dubar (ibidem, p. 164), se mostrou particularmente fecunda para compreender o movimento da socialização profissional (ela sofre entretanto da falta das “transações subjetivas” (vide pág. 107) necessárias aos indivíduos para se engajar em uma dinâmica profissional. Por isto, o termo identidade não é utilizado nessas correntes.

Os autores sugerem, portanto, que o domínio de uma grande variedade de técnicas de trabalho, oriundas de diversos campos profissionais, contribui para a profissionalização dos agentes de desenvolvimento local, na medida em que os protege do controle das instâncias burocráticas das suas organizações. A

natureza do trabalho reforça essa perspectiva, pois a atividade do agente de desenvolvimento local requer autonomia e autogerenciamento de tempo e responsabilidades.

Um ramo específico da Sociologia estuda particularmente, há quarenta anos, a dinâmica dos sistemas de relações profissionais (DUNLOP, 1958) inerentes aos processos de industrialização e, mais geralmente, com a evolução das sociedades industrializadas. Parte de uma teoria universalista da industrialização, fundada na hipótese de uma convergência de todas as sociedades industriais para um modelo único de relações de trabalho institucionalizadas. Resulta na constatação de uma grande diversidade de formas de regulação entre os diversos atores da vida econômica, razão pela qual a teoria universalista cede espaço a teorias estratégicas, pondo em dúvida as orientações funcionalistas que privilegiam o consenso. Com base nisso, são desenvolvidos novos modelos de inteligibilidade centrada na hipótese da diversidade irreduzível das formas de ação coletiva e da regulação conjunta (REYNAUD, 1989). Nessa hipótese, a qualificação dos assalariados representa um ponto essencial entre os três parceiros principais que constituem os empregadores, os trabalhadores e o Estado.

A princípio, os interesses dos empregadores e dos assalariados são divergentes, quase sempre antagonistas. Os empregadores buscam um compromisso viável (não necessariamente ótimo) entre a redução dos seus custos de produção¹ e a permanência de suas empresas. Eles perseguem um duplo objetivo naturalmente limitadores: dispor de uma mão-de-obra possuidora das qualidades requeridas pela melhor produção possível e de assegurar uma mão-de-obra ao custo mais reduzido possível. Esses dois objetivos raramente podem ser atingidos espontaneamente. Para os atingir, os empregadores devem assim negociar, individual ou coletivamente, as condições de trabalho e de remuneração.

¹ Falta sempre a dimensão subjetiva em todas essas abordagens.

Inversamente, os assalariados procuram valorizar ao máximo a sua força de trabalho e a minimizar a sua dependência. Eles têm a capacidade de desorganizar o processo de produção seja pela defecção individual ou pela ação coletiva. Mas eles têm quase sempre interesse em negociar a valorização de suas competências e dificultar a sua substituição (PARADEISE, 1988, p. 9-21). Eles podem principalmente se voltar para o Estado para garantir, valorizar ou aumentar o seu título escolar e a sua competência profissional. O Estado pode, por sua vez, pressionar os empregadores para que eles participem da formação dos seus assalariados e que sejam reconhecidos os títulos escolares emitidos pelo Estado.

A construção de espaços de qualificação é, dessa forma, produto de todas essas negociações encadeadas que confrontam diversas categorias de atores com interesses e representações diferentes. Essas negociações são cada vez mais descentralizadas e transcorrem em diferentes níveis com parceiros múltiplos: empresa, ramo profissional, região, país. Elas são dependentes de “modelos de competências” apresentados pelos atores e dos modos de organização herdados de formas históricas de desenvolvimento de empresas, de ramos de negócios, de países. Esse esfacelamento da negociação torna cada vez mais difícil a definição de normas profissionais comuns e traz o risco de uma profusão de normas jurídicas cada vez menos aplicáveis (REYNAUD, 1993).

Segundo Reynaud (idem), para que as negociações resultem em compromissos que codificam ao mesmo tempo as exigências requeridas pelos empregadores e as qualidades adquiridas pelos assalariados e legitimados pelo Estado, é necessário que os parceiros consigam construir “espaços comuns de racionalidade” a partir de lógicas diferentes. É necessário que eles partilhem de um processo conjunto de socialização implicando uma ação comum (o processo de trabalho), representações comuns (um modelo de competência) e interações positivas. O quadro referencial desse processo pode ser: 1. O coletivo de trabalho; 2. A empresa; 3. A função; 4. O segmento profissional ou a disciplina. Os atores pertinentes não são os mesmos em cada um dos casos, mas o objetivo é sempre

a construção conjunta do modelo de profissionalização dos indivíduos, implicando a articulação de três processos:

- a formação inicial e continuada das competências pela evolução das suas diversas fontes: conhecimentos formalizados, conhecimentos práticos e a experiência acumulada.
- a construção e evolução dos empregos e a sua codificação no sistema de emprego.
- o reconhecimento das competências, resultado do jogo de relações profissionais.

Na verdade, a dinâmica proposta pela Sociologia das Relações Profissionais ocorre na prática dos agentes de desenvolvimento local porque as negociações salariais e relativas à formação continuada se dão em nível de organização. Mas essa realidade é produto da desarticulação do campo dado que são muito díspares as condições de trabalho entre as organizações do **desenvolvimento local**. Novamente, a criação de foros de concertamento profissional se torna absolutamente necessário para garantir a continuidade das ações. Por essa via, a valorização das competências com um referencial de mercado passa a interessar os gestores de projetos de desenvolvimento.

2.3. Mercados de trabalho

A renovação da Sociologia das Profissões se acelerou com a crise (USA-60's e Europa-70's). A elevação do desemprego estrutural tocando notadamente segmentos inteiros de jovens recolocou em primeiro plano a análise dos problemas do emprego. A questão principal não é mais saber quais atividades constituem "profissões" ou quais indivíduos se tornam profissionais, mas compreender, e se possível explicar ao mesmo tempo, as transformações do acesso ao emprego e as reestruturações de segmentos de emprego, implicando exclusões duráveis na espera das atividades reconhecidas.

Esta é uma das razões essenciais pelas quais a atenção dos sociólogos se voltou fortemente da análise do trabalho e das profissões para o funcionamento dos mercados de trabalho.

As críticas formuladas pelos economistas do trabalho à teoria dominante das profissões se fundamentam em uma percepção de que as questões que impactam o mercado de trabalho têm uma origem societária e não comunitária. A abordagem comunitária que prevalecia na Sociologia do Trabalho era vista pelos economistas como uma anomalia, uma exceção de uma lógica maior e um entrave ao funcionamento do mercado de trabalho.

A partir dos anos 1950 e 1960, nos Estados Unidos, multiplicaram-se os estudos empíricos, visando a explicar as desigualdades salariais, confrontando-os ao modelo econômico dominante. A teoria neoclássica do capital humano, segundo o modelo de concorrência perfeita, explicava as diferenças salariais pelos diferentes níveis de investimento mensurados por variáveis como o nível educacional, a experiência profissional e a mobilidade voluntária. Outros aspectos como o grupo étnico, sexo, origem social, empresa etc. eram igualmente importantes.

Nessa abordagem, uma comunidade profissional, no sentido explicado por Tönnies, representa um mercado institucionalizado, consequência de um monopólio de profissões estabelecidas. Os efeitos das discriminações profissionais em relação às mulheres ou às minorias raciais representam, nesse contexto, uma segmentação do mercado de trabalho. A mobilidade e a repartição geográfica de certas profissões ligadas à concentração de clientela abastada seriam igualmente característica de mercado institucionalizado, ou, segundo a expressão de Clark Kerr, um indicador de um processo de “balcanização do mercado de trabalho”.

Segundo Vrancken (Idem, idem) e Dubar (ibidem, p. 179), essas constatações vão conduzir um certo número de economistas a propor uma nova teoria do funcionamento do mercado de trabalho, considerando essas segmentações internas não como imperfeições do modelo neoclássico (teoria da concorrência imperfeita), mas como modos de estruturação do espaço profissional com um caráter estratégico do que era antes considerado como simples obstáculo contingente à concorrência.

Para Dubar (ibidem, p. 177-79) e Perrot (1992, p. 93-103), uma primeira abordagem se mostrou como prolongamento da análise marxista do funcionamento da força de trabalho e considerava a segmentação do mercado de trabalho como resultado da gestão da força de trabalho pelo capital. A segmentação resultaria de novas estratégias capitalistas em resposta às tensões e contradições suscitadas pelo desenvolvimento em si mesmo, articulando dois espaços de mobilização da força de trabalho: um setor central, caracterizado por uma forte integração dos trabalhadores no interior das estruturas produtivas, onde seria gerido o uso da força de trabalho, pela existência de uma organização coletiva dos assalariados e de regras negociadas de gestão de carreiras. Como resultado, teríamos uma forte estabilidade no emprego, relativamente aos homens brancos e de origem urbana. Em contrapartida, podia ser visualizado um setor periférico, composto de empregos residuais, não protegidos e cada vez mais

"precários", ocupados por mulheres, estrangeiros, integrantes de minorias e trabalhadores de origem rural. O modelo profissional recuperado pela direção das grandes empresas constitui, dessa forma, um elemento essencial de integração do setor central da economia.

Ainda segundo o mesmo autor e Vrancken (ibidem, p. 268), uma segunda abordagem, designada como a teoria da estratificação do mercado de trabalho, é, na sua essência, posterior à abordagem precedente e não se fundamenta na análise marxista. Ela é resultante do livro fundador de Doeringer e Piore (1971) e pode ser caracterizada como um "modelo de competição sobre os empregos", segundo formulação de Thurow (1972). Essa teoria comporta duas vertentes complementares: uma microeconômica ou microsociológica centrada na empresa, a partir do conceito de mercado interno do trabalho; a outra macroeconômica e sociológica centrada no sistema social definido em termos de estratificação.

O nível "macro" é teorizado por Thurow como um modelo de "competição sobre os empregos", no qual o espaço dos empregos é estruturado segundo características de estratificação do sistema social em que as hierarquias se formam e os indivíduos se distribuem seletivamente. Ou seja, há uma ordem de preferência na repartição dos empregos disponíveis.

O nível "micro" parte da distinção entre mercado interno e mercado externo de trabalho, constituindo dois espaços articulados da gestão de mão-de-obra. O mercado interno é definido como "uma unidade de decisão, tal como uma empresa, na qual a repartição do trabalho e a remuneração são governadas por um conjunto de regras e de procedimentos administrativos" (DOERINGER e PIORE, 1971).

O tipo ideal do mercado interno é "aquele em que o acesso às posições elevadas é condicionada à existência prévia de um itinerário profissional em todos os níveis da organização dentro da qual esse itinerário é construído". Esse espaço de mobilidade, onde "a progressão e a valorização profissionais são construídas

na base do diploma e da maneira pela qual a experiência profissional é adquirida”, é construído segundo o modelo profissional burocrático, no qual o diploma é utilizado para distinguir os assalariados internos dos externos, e a carreira serve para assegurar a integração aos objetivos da organização. Essas escalas de promoção, com efeito, são descritas como características de uma gestão administrada da mão-de-obra governada por normas rígidas, assim como a formação dos assalariados e a repartição dos trabalhadores. Nesse modelo, os autores insistem no fato de que “são os processos de formação e os seus efeitos sobre a empresa que são importantes para compreender o funcionamento dos mercados de trabalho internos” (DOERINGER e PIORE, 1971). Para Dubar (ibidem, p. 180-1), a construção do espaço de mobilidade é um fato de socialização, sendo o seu funcionamento um fato de organização. Uma vez admitido, as posições e as chances de promoção são largamente determinadas pela estrutura da organização.

Para Doeringer e Piore (1981), ao contrário do mercado interno, o mercado externo é submetido à concorrência. As trajetórias de mobilidade, segundo essa formação, compõem-se de dois momentos diferentes: o momento precedente, de inserção, tem lugar no “mercado externo” em situação concorrencial; e o momento da mobilidade interna acontece na empresa. Se admitirmos que a concorrência no mercado externo se faz, principalmente, em função dos diplomas e das características da formação escolar, a fase de inserção será tanto mais longa e difícil quanto mais baixo for o nível escolar. A formação profissional inicial terá sido mais ou menos adaptada ao estado da concorrência. Ou seja, passar de uma fase de inserção essencialmente dependente do nível escolar (e do itinerário anterior) a uma fase de “qualificação” regida pelas normas formais e informais do “mercado interno” é a dinâmica genérica do modelo.

Assim formulado, o mercado de trabalho se apresenta duplamente estratificado: verticalmente, pelo tipo de diploma que condiciona os pontos de entrada no mercado de trabalho e refletem a estratificação do sistema social;

horizontalmente, pelo tipo de mercado interno, encaminhando aos modos de gestão de emprego das empresas que condicionam as trajetórias dos assalariados ao longo da sua carreira e que exprimem as características “econômicas” das organizações.

Segundo esse modelo, as desigualdades salariais não são explicáveis somente pelas diferenças de investimento em capital humano, mas também pelas interações das estratégias individuais e os modos de estruturação dos mercados internos. Os “privilégios” de certas categorias profissionais resultariam assim da *articulação forte* entre essas categorias específicas ligadas a qualificações socialmente valorizadas e certas políticas de administração interna de empregos, ligadas a configurações econômicas ou políticas particulares.

Para Berger e Piore (1980), a formulação do funcionamento do mercado de trabalho muda quando introduzimos uma descontinuidade mais ou menos radical entre “mercado primário” e “mercado secundário”, uma hipótese dualista, portanto, representando dois sistemas de emprego e dois tipos de processos de trabalho (produção de massa/produção unitária ou em série limitada). Traduz uma diferença significativa da incerteza no mercado de produtos (demanda estável e previsível/ instável e imprevisível) e uma consequência das condições de valoração do capital e do uso da força de trabalho. Tem uma forte associação, também, com o tamanho da empresa. As grandes empresas se interessam pelos segmentos estáveis e com demanda previsível; as pequenas são mais inclinadas às frações da demanda instável e imprevisível. O modelo corresponde, igualmente, a formas de organização do trabalho e de modernização diferentes. Remete ainda a formas institucionais distintas. Somente as empresas “dominantes” possuem um “mercado interno” e formas de regulação conjunta; as empresas “dominadas”, que não possuem um mercado interno, exercem, em contrapartida, um papel regulador essencial. Nesse contexto, o mercado secundário contribuiria para a flexibilidade econômica graças a flexibilidade da gestão da mão de obra a que não se pode permitir o setor primário confrontado

com a amplitude dos investimentos ou ao poder das organizações sindicais. As duas abordagens são profundamente complementares mesmo existindo entre elas uma descontinuidade fundamental tanto em nível do processo de trabalho como da forma de gestão de empregos (construção fortemente ideal-típica).

Para o conjunto de autores citados, as diferenças entre os mercados de trabalho podem ser explicadas em termos dos meios pelos quais as pessoas apreendem e compreendem o seu trabalho. Desse ponto de vista, eles distinguem dois processos de aprendizagem (*learning processes*). No primeiro, as pessoas aprendem um conceito abstrato e quando se defrontam com uma operação concreta de trabalho, deduzem a forma de a realizar baseadas em uma “imagem mental” do produto e o conhecimento dos princípios essenciais que regem a operação. A aprendizagem pode ser chamada abstrata e a compreensão intrínseca. Na forma alternativa, a aprendizagem concreta e de compreensão extrínseca, as pessoas aprendem as operações particulares diretamente e as organizam mentalmente em relação aos espaços que são externos ou extrínsecos às operações em si mesmas.

Essas duas formas de aprendizagem nos remetem, por tendência, a modos diferentes de socialização. Enquanto a formação em serviço é a forma privilegiada de aprendizagem concreta, a formação formal é necessária para o aprendizado abstrato. Além do custo diferente de cada um dos tipos de formação para a empresa, a diferença reside na relação entre o modo de aprendizagem e o grau de incerteza dos mercados de trabalho, entre um componente estável que está associado a uma divisão relativamente extensiva do trabalho, utilizando recursos altamente especializados, e um componente instável, onde a produção recorre a uma divisão do trabalho menos articulada e que utiliza uma força de trabalho menos especializada e, em consequência, com menor capacidade de mobilização permitindo uma maior flutuação em uma grande variedade de atividades.

Dessa maneira, o mercado de trabalho secundário não é considerado, a princípio, como resultado de um movimento de exclusão do conjunto dos mercados internos considerados como mercado de trabalho primário. É visto sobretudo como estruturação de um novo sistema de emprego, alternativo e complementar em relação ao precedente e fundado sobre aprendizagens concretas, permitindo uma adaptabilidade a formas diversas de trabalhos pouco especializados e uma mobilidade horizontal entre empregos instáveis ligados às incertezas do mercado.

Essa abordagem se articula também a hipóteses sobre a dualidade das estratégias dos indivíduos em matéria de emprego e de trabalho, bem como dos sistemas de representação da atividade profissional e de articulação de papéis na esfera do trabalho e do extra-trabalho. Constata uma forte adequação aos modos de funcionamento do “mercado secundário” às estratégias e representações das categorias culturalmente mais afastadas das formas de mobilização interna ao mercado primário do trabalho: mulheres, adolescentes, camponeses, imigrantes, etc. A tese essencial do movimento de dualização seria assim a separação crescente de dois sistemas de representação das relações entre trabalho e extra-trabalho, o primeiro unindo aprendizagem abstrata/mobilização no trabalho/carreira, e o segundo relacionando aprendizagem concreta/mobilização extra-trabalho/empregos precários. Para os trabalhadores do “mercado primário”, mobilização no trabalho, integração nacional, diploma escolar e carreira profissional formam um sistema de representações e de ação, orientado para a estabilidade do emprego e a realização profissional. Para os outros, constituindo o “mercado secundário”, mobilização familiar, particularidade étnica, fracasso escolar e ausência de carreira constituem igualmente um sistema de ação marcado pela instabilidade, a precariedade e o caráter instrumental do trabalho.

As pesquisas empíricas parecem não validar essa dicotomia globalizante. Entretanto, toda construção de uma organização ou de um mercado do tipo profissional se acompanha de processos de exclusão dos não profissionais. Os

que têm “direito de pertença” supõem outros que não o têm. Toda socialização profissional é também seleção e assim, conseqüentemente, exclusão.

As desigualdades salariais entre os agentes de desenvolvimento podem ser explicadas pelas características das organizações em que estão engajados. Temos, de um lado, instituições estatais e organismos internacionais. Do outro, ONGs, secretarias de estado, prefeituras e organizações comunitárias. Um outro grupo, ligado à organização privada pesquisada, pôde ser constatado, praticando regras referenciadas no mercado das qualificações de base dos agentes de desenvolvimento. Neste último caso, um critério de afinidade se sobrepõe à lógica de mercado, pois todos os agentes são egressos da comunidade e sócios da cooperativa de produtores.

As disparidades entre pessoal de estatais e de programas internacionais, de um lado, e secretarias de estado, prefeituras e comunidades de outros, não podem ser explicadas pelas condições de mercado. É, antes, uma característica estrutural desses segmentos organizacionais. De um lado, temos o primeiro grupo praticando salários médios acima da média nacional das categorias de origem. Do outro, uma prática mais associada às condições internas do serviço público em crise. No primeiro grupo, a relação remuneração e segmentação interna sob critérios de expertise aparece de modo mais evidente. No segundo, isto não acontece. Os dois grupos se diferenciam igualmente em termos das oportunidades de formação continuada, que são mais freqüentes no primeiro grupo. No que tange ao segundo grupo, podemos constatar defecções de pessoal que, apoiado no diploma e na absorção de experiências e metodologias migraram para o primeiro grupo ou se colocaram no mercado de consultoria, prestando serviços de maior ou menor duração em projetos específicos de **desenvolvimento local**.

Esses movimentos parecem validar parcialmente, em um primeiro momento a hipótese a teoria da estratificação do mercado de trabalho, em sua vertente externa. Ou seja, o diploma e a experiência se mostram importantes para a colocação e o posicionamento profissional, especialmente se considerarmos o

mercado de consultoria como integrante do modelo de competição sobre as oportunidades, não necessariamente empregos formais. As considerações étnicas e de gênero não aparecem na nossa pesquisa, talvez por se tratar de um segmento onde essas questões não se constituem tabus.

As características dos mercados internos comportam, como vimos, uma grande variedade, tanto em termos de percurso quanto de remuneração e oportunidades de formação. Em todos os segmentos organizacionais pesquisados, a estabilidade se constitui valor, embora organismos internacionais e ONGs insistam em afirmar que os contratos de trabalho são geridos em função da duração dos projetos. O baixo nível de estruturação dos mercados internos verificado nas ONGs, secretarias, prefeituras e comunidades pode ameaçar a continuidade dos projetos respectivos, na medida em que o aumento da demanda por profissionais, consequência do lançamento de novos projetos de **desenvolvimento local**, pressione o mercado de trabalho. Daí porque imaginamos que alguma forma de regulação deverá ocorrer no campo profissional em análise, consequência da raridade de competências. Assim, o segundo grupo contribui mais efetivamente para a mobilidade de competências até pelo fato de os processos formativos experienciais e de socialização, que serão detalhados adiante, serem exercitados de modo similar pelo conjunto de organizações do **desenvolvimento local**.

Mas um outro aspecto relevante parece não ter sido captado pelos economistas. Entre os agentes de desenvolvimento local e instituições há uma dimensão comunitária que se sobrepõe ao critério de mercado, talvez pela relativa raridade de pessoal qualificado. Os agentes de desenvolvimento local estão se organizando em rede, a partir da execução de projetos comuns. Nesse sentido, as preferências costumam ser direcionadas por critérios de afinidade, conforme discutiremos no capítulo seguinte.

Caterine Paradeise (1984) desenvolveu uma das mais completas pesquisas sobre mercados de trabalho fechados e modos integrados de

socialização profissional. Para ela, mercados de trabalho fechados são espaços sociais onde a alocação da força de trabalho aos empregados é subordinada a regras impessoais de recrutamento ou de promoção. Ela inclui nessa classificação ao mesmo tempo os “mercados de profissões liberais” e as “profissões com estatuto nacional” mas também os “mercados internos de empresa” e mesmo um número considerável de empregos privados, localizados em um setor, uma atividade, uma empresa. Ela lhe atribui certos traços do tipo-ideal weberiano da burocracia como sistema racional-legal, sublinhando que nem todos estão ligados a organizações burocráticas públicas e privadas. Ela constata que a formação constitui o modelo do mercado e que o influencia de várias maneiras: organizando o acesso aos empregos e criando uma ligação rígida entre formação / antiguidade / qualificação / salário, regulando as relações entre o interesses de três parceiros essenciais (o Estado, empregadores e assalariados) e assegurando a reprodução orgânica da competência por títulos dificilmente negociáveis no mercado de trabalho externo.

Para Paradeise (1986), não é a natureza do trabalho nem a sua organização ou as relações internas que asseguram o fechamento desse tipo de mercado institucionalizado. São, na verdade, as condições de funcionamento do sistema de emprego, isto é, o conjunto das relações profissionais institucionalizadas que se organizam em torno de uma “super-regra” que pretende articular os interesses dos trabalhadores e dos empregadores com o auxílio de procedimentos que escapam às leis do mercado liberal. Entre esses procedimentos, os que concernem à formação ocupam um lugar estratégico por administrar o acesso aos empregos, às carreiras e à remuneração. Trata-se, portanto, ao mesmo tempo de sistemas de formação como processo de socialização e de mercados primários de trabalho, incluindo, ao mesmo tempo, formações iniciais de inserção no emprego e formações alternadas associando a aquisição de conhecimentos e de habilidades que permitem a promoção interna efetiva dos assalariados pela continuidade entre os diversos níveis de formação e

de encaminhamento profissional ao longo do ciclo de vida que é também um ciclo de aquisição da experiência.

Podemos visualizar igualmente um mercado do trabalho fechado como um modo integrado de socialização profissional, permitindo realizar – em certas condições econômicas e demográficas – uma articulação eficaz entre os três momentos do processo (formação geral inicial / formação profissional de acompanhamento de carreira / aquisição de experiência), constituindo um poderoso argumento de mobilização e de negociação no jogo institucional. É essa articulação que permite, notadamente, um funcionamento eficaz da regulação conjunta entre os parceiros envolvidos.

Essa interpretação poderia ser transposta, segundo Paradeise, para numerosos sistemas que integram formação/emprego/trabalho nos “sistemas profissionais fechados” do tipo corporativo, detalhados por Segrestin (1985). Paradeise constata que as organizações burocráticas públicas e privadas souberam integrar perfeitamente esse modelo ao seu funcionamento, permitindo, assim, a pelo menos uma parte dos seus assalariados (principalmente executivos), desenvolver uma forte mobilização na empresa em troca de benefícios de carreira, e, para alguns, o acesso a posições de poder. Podemos mesmo estender o modelo a certas categorias operárias mais especializadas nas quais a aquisição de qualificações se identifica com a passagem pelos diferentes postos qualificadores e a progressão ao longo da carreira.

Esse modelo tem uma conotação tão geral que serviu a numerosas concepções “substancialistas” da qualificação fundada sobre a idéia de uma correspondência estreita entre o grau de complexidade das tarefas e as competências necessárias para a sua realização (uma referência ao arquétipo do artesão), podendo esta configuração ser interpretada como uma estratégia patronal destinada a integrar os trabalhadores à empresa e a assegurar a sua mobilização produtiva. A formação na empresa constitui, assim, a mediação

essencial que assegura ao mesmo tempo as condições de mobilidade e das esperanças subjetivas de promoção.

Durante muitos anos, as noções de qualificação e de formação, sem dissolver a especificidade da primeira na generalidade da segunda, estiveram bastante relacionadas. Com a introdução dos métodos do "job evaluation" de orientação taylorista, a qualificação foi reduzida à qualificação no posto de trabalho. Alguns pesquisadores, como Bourdieu e Passeront, reduziam o sistema de formação ao sistema escolar, como instrumento de reprodução social e de pré-formatação dos *habitus* das novas gerações, correspondendo às exigências dos postos e das funções a serem ocupadas em função da sua origem familiar e da estrutura de classe.

J-D. Reynaud (1987), levando em conta a teoria econômica do mercado de trabalho, irá romper com essa dissociação ao inscrever a qualificação no centro do funcionamento do mercado de trabalho. Constata-se, por exemplo, uma forte dissociação entre postos de trabalho e a dinâmica dos sistemas de trabalho que se transformavam radicalmente. As diferenças de sexo e etnia contradiziam também o esquema harmônico antes considerado. Uma mesma formação inicial podia produzir diferentes classificações e situações, dependendo de aspectos não considerados pela formação, como as habilidades e aspectos atitudinais inerentes à pessoa.

Baseados nesse referencial, Paradeise (ibidem), Segrestin (idem) e Reynaud (idem), sugerem, em conjunto, um traço de teoria organizada em quatro tempos. Para eles, a qualificação é definida como:

1. uma regulação conjunta considerada como resultado da combinação de estratégias patronais e salariais considerando a organização de um mercado de trabalho específico e concreto. Essas combinações são normalmente traduzidas em regras - formais ou informais - relativas às condições de acesso, de segurança no emprego e de transcurso de carreira.

2. Produto de um mercado interno do trabalho, no sentido sustentado por Doeringer e Piore, ou seja, indicando uma parte de gestão administrada de carreiras, das chances de promoção, do futuro profissional das pessoas envolvidas; implicando categorias de emprego fortemente controladas e dependentes da organização da produção em um setor considerado; atribuindo uma importância fundamental à formação, à especialização e à hierarquia dos diplomas sobre a organização do trabalho.
3. Ligada a um tipo de organização da produção – a regulação conjunta que está na origem do sistema de qualificação é igualmente estruturante da organização da produção, podendo buscar os modelos de regulação que estruturam ao mesmo tempo a organização da produção, a hierarquia das qualificações e a formação.
4. Produzida por um sistema de relações profissionais – que vai além da negociação formal entre parceiros, apoiada em uma cultura profissional e de afirmação de um ator coletivo. Trata-se de uma regulação complexa que não pode ser compreendida exclusivamente pelo entendimento das negociações coletivas tradicionais.

Esse modelo faz da qualificação o produto de uma socialização profissional integrada a um “mercado interno” do trabalho.

*

Como vimos há pouco, a hipótese dualista da teoria da estratificação do mercado de trabalho parece não explicar, de modo satisfatório, o processo de emergência do campo profissional em análise. Percebemos, todavia, forte convergência no que atribui à qualificação profissional importância fundamental para a configuração do referido campo. A construção das competências pela acumulação prolongada de experiências e a necessária combinação de habilidades técnicas e sociais parece caracterizar um relativo fechamento do campo.

Mas o ingresso e progressão no campo não se dão pelo estabelecimento de regras impessoais. Mesmo nas estatais e organizações públicas, essa característica precisa ser relativizada porque a eficácia do trabalho do agente de desenvolvimento local é determinada pelo bom funcionamento das equipes técnicas, onde funciona uma regulação característica das estruturas matriciais, pouco compatíveis com determinações de ordem burocrática.

Adicionalmente, como explicamos há pouco, o acesso às organizações do **desenvolvimento local** ainda se dá preferencialmente por regras de afinidade e de conhecimento pessoal, sendo, portanto, função do nível de socialização (ou da disponibilidade para aprimorar comportamentos e atitudes), combinadas com os requisitos de qualificação superior. A regra relativa à antigüidade é apenas parcialmente verdadeira, pois a progressão se dá exclusivamente pela acumulação e combinação das habilidades essenciais que serão explicadas no terceiro capítulo.

Outro ponto importante diz respeito ao rebate das competências adquiridas no mercado de trabalho externo. Diferentemente da formulação ideal-típica apresentada por Paradeise, referidas competências são bastante valorizadas, inclusive no segmento privado da economia. Logo, a permanência dos agentes de desenvolvimento local a serviço de organizações que não lhes remunera adequadamente tanto poderia ser atribuída ao ideal de serviço que lhes motiva, como também às deficiências de funcionamento do mercado de trabalho nacional, diante de um contingente profissional ainda pouco conhecido.

Em vista de todo o exposto e pelo que podemos depreender do modelo de competição sobre os empregos (Thurow, 1972) e a teoria da estratificação do mercado de trabalho, considerando ainda um contexto de expansão econômica, as iniciativas de **desenvolvimento local** estariam ameaçadas em sua continuidade pela perda de profissionais, cuja raridade já é constatada no presente.

Dessa maneira, o que pareceu, inicialmente, inadequação das teorias econômicas do mercado de trabalho para explicar a emergência do campo profissional em

estudo, poderia, na realidade, estar indicando a extrema fragilidade deste. Novamente, parece imperativo que “profissionais” e instituições do **desenvolvimento local** avancem no sentido de estruturar um organismo de representação em nível nacional, elegendo representantes e porta-vozes que possam negociar condições mais competitivas de trabalho e preparar programas formativos que garantam um melhor suprimento de quadros qualificados para as iniciativas de **desenvolvimento local**.

2.4. O trabalho como fonte de identidade e de cultura

Compreender e mapear as principais características de um campo profissional não pode prescindir do estudo dos seus processos de socialização. A importância dos elementos de socialização e das identidades profissionais tem ligação com a consistência percebida dos argumentos de que o grupo se utiliza para estabelecer, legitimar e proteger o seu espaço de atuação. Da mesma forma, não podemos falar da construção de competências sem considerar os aspectos mais sutis das práticas de trabalho e lógicas de ação.

A socialização, enfim, assume um caráter uniformizador para o trabalho e as representações do grupo. Por essa razão nos utilizaremos do recurso a tipos de identidade para melhor distinguir os diferentes tipos de agentes de desenvolvimento local.

A diversidade de usos do termo identidade, presente tanto no vocabulário das Ciências Sociais como na linguagem corrente, constitui-se uma primeira dificuldade com que se defronta o pesquisador. Abbagnano (1982, p. 503-4) descreve três conceitos de identidade. Considera a identidade como (1) unidade de substância e (2) como substituibilidade. Um terceiro conceito considera a identidade como convenção, e segundo este, a identidade pode ser estabelecida ou reconhecida conforme qualquer critério convencionado. Em decorrência disso, torna-se impossível estabelecer em definitivo significado ou critério único de reconhecimento da identidade. *"Mas é possível, no âmbito de um determinado sistema lingüístico, determinar de forma convencional, mas oportuna, dito critério"* (Abbagnano). Do ponto de vista dessa concepção, *"o importante é declarar, quando se fala de identidade, o critério que se adota ou ao qual se faz referência"*. Essa asserção lógica tanto facilita como complica o recurso à noção de identidade, dado que a identidade social do indivíduo nunca está totalmente instalada. Ela está em permanente construção.

Na sociologia francesa, as referências à identidade estão presentes em Durkheim, Bourdieu e Michel Crozier, Norbert Alter e Segrestin, entre muitos outros. A noção de identidade como categoria pertinente de análise na sociologia francesa é, entretanto, atribuída a Renaud Sainsaulieu, em sua pesquisa fundadora "L'identité au travail" (1977), onde aborda as relações de trabalho nas organizações.

Existe grande variedade de trabalhos sobre identidades sociais e profissionais na literatura. Entre os mais numerosos, há os que adotam a abordagem interacionista simbólica e a noção de reprodução social, além daqueles que deram seguimento às elaborações de R. Sainsaulieu. Outra contribuição importante provém de Claude Dubar (1991), ao relacionar o processo de identidade às questões de mobilidade, estabilidade, percurso biográfico e de formação.

Nesta análise, adotaremos estas duas últimas abordagens, pelo seu reconhecimento acadêmico e por adotar princípios distintos, mas largamente convergentes em termos de resultados.

*

Uma das características mais determinantes da nossa sociedade é justamente o aspecto de socialização aportado pelo mundo do trabalho em geral e, particularmente, pela organização em que trabalhamos, com suas peculiaridades e idiosincrasias. A maior parte dos indivíduos é extremamente sensível ao reconhecimento social aportado pelo trabalho. Mais do que isto, costumamos nos definir como membro de uma organização ou de um grupo profissional. Essa informação constitui um referencial importante para nós mesmos e para os nossos interlocutores. O trabalho tanto nos dignifica como nos exclui socialmente. Os indivíduos são submetidos no cotidiano a uma socialização intensa pelos grupos de trabalho e pelas relações com interlocutores e colegas.

Segundo Piotet e Sainsaulieu (1994), identidades podem ser compreendidas como um conjunto de representações mentais que permitem aos indivíduos encontrar coerência e continuidade entre as suas experiências presentes e passadas. Trata-se da identidade do eu.

Dubar (1990, 1991) aprofunda o conceito, reunindo as noções de identidade individual e de identidade coletiva para fazer da identidade social uma articulação entre uma transação “interna” ao indivíduo - identidade auto atribuída - e uma transação “externa” entre o indivíduo e as instituições com as quais ele entra em interação - identidade atribuída pelo outro. Nesse contexto, os processos culturais e as estratégias de ordem “econômica” exercem fundamental influência.

Apesar da sua formação dualística, os dois elementos da identidade são ao mesmo tempo inseparáveis e ligados de modo imperfeito pelo fato de que as vivências individuais não têm a mesma significação para outrem. Valemo-nos da comunicação incerta para nos informar a respeito da identidade que o outro nos atribui e que atribuímos para os outros. O encontro dessas duas formações pode se dar por aproximações sucessivas, em geral dolorosas para os indivíduos. Esse processo é extremamente dinâmico porque ambas estão em permanente movimento em condições de incerteza mais ou menos amplas e duráveis.

As duas abordagens rejeitam elementos das teorizações psicanalíticas, que reduzem as identidades a tipos de personalidade, e da economia, que consideram as identidades como simples suportes de estruturas ou de variantes de uma forma única de comportamento racional. Dubar reduz ainda a importância dada pela abordagem fenomenológica às relações interpessoais (DUBAR, 1994, p. 379).

Para esse autor, portanto, a identidade é *"o resultado ao mesmo tempo estável e provisório, individual e coletivo, subjetivo e objetivo, biográfico e estrutural, dos diversos processos de socialização que, conjuntamente, constroem os indivíduos e definem as instituições"*. Essa noção introduz a dimensão subjetiva, vivida e psíquica, no centro da análise sociológica.

A identidade atribuída pelo outro se analisa

pela adesão a sistemas de valores, normas e de lógicas cognitivas que existem em um determinado lugar, com relação aos quais nos situamos na medida em que identificamos os modelos culturais de referência. A identificação a grupos ou a pessoas é um meio de obter definição coletiva e, dessa maneira, uma fonte de integração. A identidade atribuída pelo Outro é, assim, o resultado de transações entre o Eu e os outros em diversos contextos sociais de relações concretas de trocas ou de poder. O reconhecimento e a distinção mútuas se elaboram tanto pelas trocas da vida cotidiana entre pares, chefes, colegas e subordinados, como pelas formas de comunicação e de intervenção no trabalho que fornecem a uns e a outros as indicações sobre a maneira pelas quais eles vos consideram e vos admitem - transação objetiva² (PIOTET & SAINSAULIEU, 1994, p. 202).

Para os mesmos autores (idem, p. 202-3), a identidade auto atribuída

Coloca de modo particular a questão de uma coerência temporal na trajetória do indivíduo. Refere-se aos processos biográficos que se acham bastante ligados ao percurso profissional e de formação, mas também a outras características relativas a etnia, sexo, classe e parentesco, que atribuirão sentido a essa dinâmica fundamental da identidade. Trata-se, de fato, de uma transação subjetiva³ entre a visão do passado e a trajetória futura, entre o herdado e os objetivos futuros, permitindo observar a coerência da sua própria história e o sentimento existencial da sua permanência.

Para Dubar (1994, p. 377), *"essas duas transações constituem o ponto comum dos dois processos heterogêneos mencionados [...] e que é ao ponto de encontros desses dois processos que podemos encontrar o motor e o meio das formas identitárias que se constituem apenas cristalizações provisórias de maneiras socialmente legítimas de se auto definir e de ser reconhecido pelos outros"*. Nesse sentido, a passagem de uma forma de identidade para outra é

² Dubar (1994, P. 125) conceitua a transação objetiva como uma confrontação entre demandas e ofertas de identidades possíveis em um momento e lugar determinados. A negociação de identidades que se estabelece entre demandadores e ofertadores de identidades virtuais constitui um processo comunicacional complexo, irredutível a uma rotulação autoritária de identidades preestabelecidas, baseadas nas trajetórias individuais. A produção de identidades novas, inclusive as suas confirmações objetivas e subjetivas, deve ser compreendida como construção conjunta, pressupondo, segundo Habermas, uma redefinição de critérios, condições e competências associadas às identidades ofertadas.

³ Para Dubar (1994, p. 125), a transação subjetiva refere-se às transações internas ao indivíduo, entre a necessidade de salvaguardar uma parte das suas identidades herdadas e o desejo de internalizar novas identidades (identidades visadas) para tentar assimilar a identidade atribuída pelo outro à identidade auto atribuída.

sempre possível no decorrer da vida, através de processos de conversão de identidades.

Piotet & Sainsaulieu destacam algumas situações comuns no ambiente competitivo atual que costumam afetar com maior ou menor ênfase as dinâmicas das identidades de indivíduos e grupos.

Mencionam, inicialmente (Piotet & Dubar p. 203), a posição do ator no ambiente de trabalho e na estrutura da organização como elemento importante do jogo de poder e das estratégias individuais e coletivas. A maneira como as relações são vividas, a descoberta e a afirmação de diferenças são influenciadas pela experiência de poder e pelas interações possíveis no jogo de atores. O poder de exercer influência e de mobilizar recursos e competências nas relações com os outros contribui para afirmar a auto-imagem e as representações dos pares. Mas o trabalho e as posições nas organizações distribuem essas experiências estratégicas de modo muito desigual. Assim, o ambiente de trabalho tanto produz como destrói dinâmicas de identidades, além de revelar estruturas sociopsicológicas extremamente difíceis de evoluir.

As pesquisas conduzidas por Sainsaulieu (1977) constataram a existência de quatro formas básicas de se definir e se relacionar com os outros significativos no meio de trabalho, traduzidas em termos dos seguintes modelos (PIOTET & SAINSAULIEU, 1994, p. 206-7), DUBAR (1994, p. 257-62):

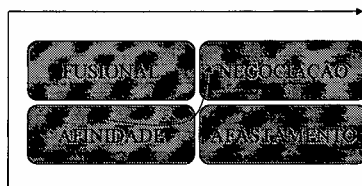
- "FUSIONAL" (de fusão) - diz respeito aos assalariados/operários pouco qualificados, para quem a vida no trabalho tem significado por si mesma, sem responsabilidade pessoal e perspectiva individual. A pressão do grupo constitui-se o único meio de ação reivindicativa eventual. A relação com os seus pares é intensa e pouco sensível às diferenças de opiniões. Tendo consciência da sua vulnerabilidade individual, repulsa todas as iniciativas que possam afetar a homogeneidade do grupo. As decisões se caracterizam pela unanimidade. Requerem chefes autoritários e a liderança costuma ser atribuída àquele que melhor se coloca diante dos outros.

- "AFINITÁRIO" (de afinidade) - Trata-se de um modelo típico dos que, por ascensão profissional, deixaram o seu grupo original de pertença, vivendo de modo intenso, e muitas vezes angustiante, a mobilidade. Aplica-se aos jovens profissionais das técnicas modernas nos laboratórios, escritórios e empregados recentemente promovidos. Relacionam-se com um reduzido número de pessoas junto às quais buscam informações e auxílio. As relações são afetivas e sensíveis ao debate sobre pontos de vista diferentes. Mantêm-se voluntariamente à margem do grande grupo, apresentando-se em pequenos grupos que cultivam a sua diferença em relação ao primeiro. A relação com o chefe é interessada e mediada pelo projeto individual de promoção. Rejeitam as lideranças naturais e não se envolvem com grupos nos quais não confiam.
- DE NEGOCIAÇÃO - Refere-se aos profissionais e executivos que se diferenciam e se comunicam de maneira contraditória, realizando tarefas individuais, em que as trocas e alianças com os outros representam vantagens consideráveis. As relações entre pares são freqüentes, intensas e sensíveis às diferenças. O grupo tem uma existência forte, constituindo um espaço de confrontação "democrática" regido pela maioria. Por conta disso, um chefe imposto é mal assimilado, preferindo uma liderança oriunda do grupo e mais controlável pelo grupo. A afirmação da liderança se dá pelas suas capacidades de mediação.
- DE AFASTAMENTO - Nesta configuração, o investimento principal não é o trabalho, considerado apenas como um recurso para viabilização de uma vida exterior à organização. Enquadram-se nesta tipologia, entre outros, pessoas próximas da aposentadoria ou mais focadas no lazer, na vida familiar e no objetivo de retornar ao seu lugar de origem etc. Diz respeito, ainda, aos excluídos do poder e as pessoas com baixo nível de qualificação. As relações com os colegas são pouco buscadas e superficiais. A confrontação é evitada bem como a interlocução com portadores de pontos de vista diferentes. Têm reduzida vivência coletiva, constituindo um aglomerado de indivíduos

preocupados com as suas questões e, portanto, desmobilizados de qualquer ação coletiva. O chefe é considerado necessário e deve agir com autoridade. As lideranças naturais não são valorizadas.

Embora considerando o caráter datado e localizado da pesquisa (França, anos 70, primórdios da crise estrutural), é possível reconhecer nas tipologias propostas por Sainsaulieu as características essenciais de um modelo de relações ainda vigente nas organizações modernas, malgrado a emergência de novas formas de organização do trabalho.

FIG. 2.1. TIPOS IDENTITÁRIOS RENAUD SAINSAULIEU



RELAÇÕES, REIVINDICAÇÕES E EXERCÍCIO DE PODER

É possível, por exemplo, percebermos uma diferenciação marcante entre os agentes de desenvolvimento local inseridos em sistemas de carreira de estatais ou órgãos públicos e aqueles que se acham engajados em ONGs, instituições internacionais e privadas.

No serviço público ou paraestatal, não é incomum a existência de um grupo que se tornou agente de desenvolvimento local por incitação de colegas, por aventura, busca de vantagens pecuniárias e posição de prestígio, no contexto de políticas corporativas de requalificação profissional. Não são esses grupos, portanto, motivados por um sentido de missão ou vocação. Esses profissionais não costumam se engajar ativamente nos debates do grupo de agentes, tendo, antes de tudo, um comportamento burocrático em relação às demandas da organização e das comunidades onde atuam. As relações com os seus pares de

ONGs, organismos internacionais e privados são muitas vezes conflituosa pelo zelo que têm em relação ao cumprimento de horários e às reivindicações por condições de trabalho ideais semelhantes às possuídas no trabalho de escritório. O seu posicionamento pessoal não favorece o trabalho das equipes técnicas nem o reconhecimento dos seus serviços pelas comunidades. Resulta, daí, uma desclassificação que demora a acontecer e que é encarada com rancor, culpando os seus superiores hierárquicos pelo fracasso ou as práticas de formação promovidas pela empresa. Pela formação técnica que absorveram, costumam permanecer em um grupo mais identificado com o bloco de AFINIDADE, pois o exercício da autonomia não lhes permite mais coalizarem-se com colegas menos qualificados. O rancor e a perda de vantagens objetivas algumas vezes lhes aproximam do grupo FUSIONAL pelo caráter de resistência que caracteriza este último.

Muitos, entretanto, encontram-se pessoal e profissionalmente na nova atividade e incorporam o papel com zelo e gosto, re-significando a sua vida e o seu papel de cidadão engajado. Reclamam, inclusive, das hierarquias a que têm de se submeter e da execução imposta de atividades burocráticas que, na sua opinião, prejudicam o andamento dos trabalhos de campo. Os atritos que decorrem daí são freqüentes, exigindo ações corporativas de alinhamento entre agentes e equipes de suporte e gestão. Incorporam perfeitamente o sentido estratégico, autonomia e responsabilidade conferidos pelo trabalho contingente e sem restrições de tempo e espaço, migrando rapidamente para o grupo NEGOCIAÇÃO, onde costumam se colocar de modo mais reivindicativo diante das suas instituições através da mobilização coletiva dos outros agentes.

Os agentes de desenvolvimento local das demais instituições se posicionam mais claramente no grupo de NEGOCIAÇÃO. O debate lhes é natural, bem assim a estrutura matricial de funcionamento. São em geral vocacionados e orientados para o trabalho social, características já identificadas por ocasião do recrutamento e reforçadas no processo de socialização a que são submetidos.

Têm dificuldades para lidar com instâncias burocráticas, o que costuma gerar conflitos com instituições menos flexíveis participantes das ações de **desenvolvimento local**. As decisões nesse grupo são em geral tomadas por consenso.

Em termos gerais, as relações entre pares e parceiros se caracterizam pela proximidade, abertura e sensibilidade aos diferentes pontos de vista. Mas a busca da homogeneidade do grupo é trabalhada de modo permanente na busca de decisões operacionais e estratégicas negociadas e definidas pelo consenso da maioria. Dessa forma, as relações de autoridade não são cultivadas no interior de estruturas rasas e dinâmicas. O exercício da liderança, nesse contexto, é mais orgânico, legitimado sobretudo pelo reconhecimento de uma expertise do que pela atribuição administrativa.

As pesquisas de Claude Dubar exploram outras dimensões que podem ser justapostas à racionalização proposta por Sainsaulieu. As formas de identidades (ideal-típicas) propostas por Dubar procuram sintetizar diferentes lógicas de ação, de justificação de práticas de trabalho, de racionalidades práticas e de formação.

Os modelos propostos por Dubar, segundo Piotet & Sainsaulieu (ibidem, p. 203-4) representam

situações de mobilidade, de instabilidade no emprego e nas empresas. As empresas mais reativas à mudança e portanto mais frágeis diante dos desafios ambientais, mudam as suas práticas de gestão de recursos humanos de modo reativo e descontínuo. A organização do trabalho se modifica de modo abrupto e a identidade dos indivíduos deixa de estar consonante com os referenciais concretos e simbólicos do seu trabalho. As trajetórias de transformação do emprego e de requalificação assumem uma dimensão crucial na afirmação do seu valor e no seu reconhecimento pelos outros. A possibilidade de evoluir com a formação profissional que acompanha esses processos, bem como as avaliações de competências definem as identidades que se consolidarão em função da carreira (ou projeto) em estruturação. Essa dimensão da trajetória e de projeto articulada em biografias de emprego e formação aportam uma leitura bastante atualizada das identidades.

Em Dubar, encontramos igualmente uma tipologia de AFASTAMENTO ou de EXCLUSÃO (de percurso), largamente congruente com o modelo descrito por

Sainsaulieu (Dubar, 1994, p. 377). Dubar enriquece o referido perfil que se motiva pelas vivências alheias ao trabalho e que combina trajetórias biográficas marcadas pela precariedade e ameaças de exclusão com rotulações e sistematizações diversas no campo profissional, tendendo a se situar à margem dos modelos de competência praticados pelas empresas modernas. Inclui operários e pessoal administrativo de escritório mas também aqueles que permaneceram na execução de trabalhos que se tornaram obsoletos por força da evolução tecnológica. Essa identidade é frágil e dependente porque o indivíduo não dispõe de qualquer vantagem pessoal que permita uma requalificação capaz de modificar substancialmente a sua relação com o ambiente contingente. Toda transformação da empresa é, nessa situação, ameaçante para a sua identidade pessoal.

Além do modelo de EXCLUSÃO, Dubar relaciona mais três formas de identidades:

- **IDENTIDADE BLOQUEADA** - Refere-se ao operário ou pessoal de escritório cuja competência, ligada à experiência do posto de trabalho, levou em conta toda uma série de habilidades (ajustes, gestão, organização e controle de produtos) que conduziram a um conhecimento de toda a empresa e suas funções. Mas esses conhecimentos técnicos, adquiridos a partir da experiência e através de estágios de aperfeiçoamento, põem os trabalhadores em competição com jovens tecnólogos portadores de outras vantagens de carreira, além daquelas possuídas pelos mais antigos. Para prosseguir em progressão na sua especialidade, dependem de transações com a empresa apoiadas em habilidades que eles não dominam. Permanecem, assim, em crise, ligados a uma habilidade que não se sabe até quando existirá. Não sendo orientados naturalmente para a formação continuada, temem não permanecer suficientemente qualificados para manter os seus postos. Piotet & Sainsaulieu (ibidem, p. 215) também associam a essa forma de identidade dirigentes que se encontram bloqueados no acesso a postos mais elevados porque, nesse

nível, a empresa prefere recrutar no mercado de trabalho e eles não se consideram no limite das suas competências.

- **IDENTIDADE DE PROMOÇÃO E DE EMPRESA** - trata-se dos operários, tecnólogos, especialistas e executivos que se adaptaram às políticas de recursos humanos da organização, atendendo a requisitos de flexibilidade e de mobilidade diante das ameaças com que se defronta a empresa. Dubar constata uma forte solidariedade à empresa, condicionada à obtenção de benefícios ligados à formação que lhes permita mudar de função, de empresa, de atividade e de poder, realizando uma progressão a partir da mobilidade. O sucesso da empresa representa o sucesso pessoal. Evoluem através de um enriquecimento constante dos seus conhecimentos técnicos, de organização e gestão. Referidas promoções, pessoalmente selecionadas e bem sucedidas, engendram conflitos com o pessoal diplomado e/ou recém-contratado. Esse modelo se aplica perfeitamente às empresas estatais e grandes empresas privadas organizadas sob uma configuração burocrática. Dubar (1994, p. 378) destaca que este tipo não representa apenas o tipo corporativista descrito por Segrestin (1985) mas sobretudo pessoas que articulam um cálculo estratégico de mobilização pela empresa em troca de perspectivas de promoção interna, resultando em uma impregnação cultural que conduz o indivíduo a se definir através dos traços culturais predominantes da empresa.
- **IDENTIDADE INDEPENDENTE OU DE REDE** - Para Piotet & Sainsaulieu (1994, p. 215), esta forma caracteriza os jovens diplomados que demandam permanentemente novas formações. Esta identidade não está centrada na empresa mas em carreiras independentes, como aconselhamento e criação de empresas. Recusam responsabilidades da gestão, mas buscam construir uma rede de companheiros que lhes permite uma afirmação pessoal pelo envolvimento em projetos individuais em constante reformulação. Essas pessoas diplomadas não têm qualquer solidariedade interna e vivem à parte da empresa ou dos meios profissionais e sindicais. Uma crise permanente de

identidade é o seu modo essencial de definição, já que não se projeta no futuro na empresa, mas em projetos alternativos constantemente adiados.

FIGURA 2.2.



FONTE: CLAUDE DUBAR (1991, p. 259)

Todos os agentes de desenvolvimento local revelam forte aderência às propostas das suas organizações de origem, configurando uma IDENTIDADE DE EMPRESA. Mas a distribuição no interior desse espaço não se dá de modo uniforme. São freqüentes as reclamações relativas aos níveis de remuneração entre os agentes ligados ao poder municipal, ONGs e comunidades, em contraposição ao pessoal engajado em empresas estatais e instituições internacionais. Dessa maneira, a mobilidade do primeiro para o segundo grupo é buscada, desde que respeitadas a natureza do trabalho e a liberdade de movimentos aportada pelas atividade nas ONGs. O isolamento que caracteriza o trabalho nas ONGs é igualmente mencionado como fator de desestímulo, já que a interação externa e a articulação de diferentes projetos é mais facilmente praticada nas grandes estruturas. Este último elemento é mencionado também pelo pessoal ligado às prefeituras e comunidades. Nesse contexto, a integração

pessoal a uma rede de contatos externos constitui um dos elementos mais importantes da avaliação objetiva das perspectivas de carreira na profissão.

Outro elemento de distinção interna, ligado às oportunidades de formação continuada, é freqüentemente mencionado. Principalmente nas organizações estatais, excluídas as prefeituras municipais, as oportunidades de treinamento e desenvolvimento são abundantes e variadas, e a qualificação profissional se insere em uma espiral de absorção permanente de conhecimentos teóricos, em detrimento da aprendizagem coletiva fundamentada na prática. Tanto representantes como agentes de organizações estatais mencionam a ausência de espaços de trocas e de compartilhamento de experiências. Esta modalidade de aprendizagem é mais comum nas ONGs, prefeituras e comunidades. Em termos de segmentação interna, baseada nas modalidades de aprendizagem, o pessoal das prefeituras pode ser situado no nível mais baixo de segmentação no interior do espaço de identidade de empresas. Abaixo destes, situam-se apenas os agentes vinculados às próprias comunidades, egressos das equipes técnicas locais, que, pela ausência quase total de oportunidades de progressão e de absorção de conhecimentos teóricos, podem ser situados no espaço de identidade bloqueada. Essa realidade é objeto de intenso debate entre os agentes de desenvolvimento. Sendo um segmento pouco atraente em termos de engajamento pessoal na profissão - salário, oportunidades de progressão e de capacitação técnica - muitos mencionam a necessidade de admitir a constituição de equipes de qualificação média egressas das próprias comunidades.

A precariedade dessa construção é admitida e atribuída à baixa capacidade financeira de prefeituras e comunidades. Uma prefeitura, inclusive, descarta essa prática pelos baixos resultados alcançados.

As tipologias propostas por Dubar não captam um dado bastante presente na amostra trabalhada. A identidade de rede ou independente relaciona apenas o vínculo à organização e o percurso de formação do indivíduo, freqüentemente super-qualificado em relação às atividades que executa. Entre os agentes

pesquisados, principalmente aqueles engajados em ONGs, prefeituras e organismos internacionais, há um forte componente pessoal de engajamento em questões de natureza associativa, comunitária, política e cultural, externas à organização. O discurso do resgate da cidadania e da revalorização do espaço local se apresenta como motivação essencial de engajamento, combinando-se com uma manifesta aversão ao trabalho burocrático e repetitivo das empresas e escritórios. O dilema que se instaura entre realização pessoal e condições objetivas de sobrevivência é, nesse contexto, muito intenso.

Dessa maneira, a configuração de identidade dos agentes de desenvolvimento é ao mesmo tempo precisa e difusa. Precisa, em decorrência da confluência verificada em termos das especificidades, condições e complexidade do trabalho. Difusa, porque as condições de exercício e as perspectivas pessoais são extremamente variadas. Dessa constatação, podemos propor um espaço de identidade específico para os agentes de desenvolvimento local que se sobrepõe a segmentos da identidade de empresa, onde se situa a maioria deles, e das identidades de rede e de bloqueio.

Em linhas gerais, podemos assinalar os seguintes componentes comuns de configuração de identidade para os agentes de desenvolvimento local:

- em termos de interesses e conhecimentos, temos pessoas absolutamente ligadas ao trabalho que realizam e que lhes aporta uma satisfação subjetiva intensa ligada ao reconhecimento das comunidades e dos pares. A auto-identificação se apóia em referenciais técnicos precisos e em evolução que privilegiam a gestão empreendedora e a organização. A referência a ideais e à participação efetiva em atividades (no trabalho ou no extra-trabalho) de resgate da cidadania e de redinamização do espaço econômico e social locais constitui motivação essencial. Outra referência forte é o resgate de um compromisso pessoal ligado às suas origens sociais; muitos são egressos do meio rural e de famílias numerosas de pequenos produtores.

- Em relação às práticas de formação profissional, observamos uma forte convergência nas modalidades de aperfeiçoamento e de educação continuada, em combinação com a aprendizagem prática.
- As evoluções na carreira se dão basicamente pelo nível das responsabilidades absorvidas. Além disso, a mobilidade pessoal parece ser fortemente requerida, sendo que a busca de oportunidades externas está mais ligada à melhoria das condições gerais de exercício da profissão.
- As solidariedades coletivas estão concentradas inicialmente nos profissionais da mesma organização ou projeto. Em lugar de emulações pessoais comumente encontradas nas organizações, verificamos uma forte convergência no sentido de estruturar uma organização em rede, que perpassa instituições e projetos específicos.
- As ameaças ao emprego estão relacionadas principalmente com o nível de qualificação pessoal e a qualidade do engajamento das prefeituras municipais. Enquanto a formação superior é freqüentemente mencionada como elemento fundamental de valorização e de legitimação pessoal, a incapacidade financeira dos municípios e as práticas políticas anacrônicas constituem a maior ameaça ao emprego. Por outro lado, menciona-se a preocupação com a obtenção de resultados sistêmicos em consequência das incertezas ligadas à precariedade dos engajamentos institucionais, do longo tempo de consolidação dos projetos e do domínio de técnicas extensivas de trabalho.
- A afirmação de identidade é ao mesmo tempo ameaçada, evolutiva e incerta. Ameaçada, porque o exercício do trabalho se identifica com atividades tradicionais ligadas à educação e à extensão rural. Evolutiva, porque se trata de uma atividade em desenvolvimento e consolidação. Incerta, porque o reconhecimento do trabalho depende de condições macrossociais e políticas que se situam fora do campo de influência dos agentes e instituições diretamente engajados nas ações de **desenvolvimento local**.

CAPÍTULO 3 - O CAMPO PROFISSIONAL EM EMERGÊNCIA

Si j'étais un roi et ne le savais pas moi même, je ne serais pas roi. Mais si j'ai la ferme conviction que je suis un roi et si tous les hommes partagent cette façon de voir et si je sais de façon certaine que tous les hommes le croient, alors je suis un roi et tous les trésors du roi sont à moi. Mais, s'il me manque une de ces trois choses, alors je ne peux être roi.

Maître Eckhart (Sermons)

O CAMPO PROFISSIONAL EM EMERGÊNCIA

Anos 70, manhã quente no sertão pernambucano. Uma grande empresa multinacional promove encontro com agricultores, extensionistas e funcionários da prefeitura local. Recém-instalada na região do vale do rio São Francisco, a empresa procura atrair fornecedores locais para a sua processadora de polpa de tomates. O agrônomo, representante da empresa, muito empático e douto nas ciências da terra e na realidade local, relata o progresso observado em outros municípios pelo estabelecimento de uma relação comercial mutuamente proveitosa. Em troca da garantia de suprimento de matéria-prima, a empresa se compromete a praticar preços vantajosos, proporcionar assistência técnica continuada e acesso a insumos adequados a preços compensadores. O funcionário da prefeitura ressalta as vantagens da proposta diante dos poucos resultados obtidos nos últimos anos nas atividades agropecuárias tradicionais. Os extensionistas atestam a pertinência da proposta diante das condições ambientais vigentes. Os agricultores fazem contas, conversam entre si em voz baixa, abordam questões práticas, prontamente respondidas pelo jovem agrônomo. Um burburinho!¹

Emergir significa manifestar-se, mostrar-se, tornar-se patente. Emergir para si e para o outro representa ocupar uma posição no universo social e assim inserir-se em uma categorização qualquer que permita o indivíduo se distinguir ou se identificar com o outro e por eles ser distinguido. Tratar da emergência de algo significa elaborar em torno de algo que já existe, restando apenas observar dimensões, dinâmicas, pertinência e determinar o que pertence e o que não pertence à categoria com a qual desejamos estabelecer relações. Nesse sentido, costumamos apelar para uma diversidade de condições objetivas associadas a uma dada denominação (categorização) que se firma em alusão a um objeto ou fenômeno: especialistas, agregado, grupo, público, população, elite, classe ou fração.

Assim, uma questão inicial se coloca para nós: como designar um número não calculado de atores que parecem orientados por referenciais objetivos e subjetivos comuns, e que reivindicam uma pertença social própria em relação às

¹ O pacto foi celebrado semanas depois e prolongou-se por alguns anos, renovando o dinamismo da economia local. Tempos depois, as condições de mercado se modificaram pela instalação de indústrias concorrentes e pelo esgotamento da capacidade de demanda das empresas que reclamavam,

categorias profissionais já existentes com base em uma demanda social que ganha dimensão e consistência?

Convencionaremos chamar os atores que personificam a noção de **desenvolvimento local** como "agentes de desenvolvimento local". Para delimitar um fenômeno dessa natureza, uma corrente de estudiosos da Sociologia dos Grupos Profissionais posiciona-se definindo um grupo dentro de tipologias formais construídas para racionalizar uma estrutura social estanque que não leva em conta a dinâmica própria do mercado de trabalho em ambiente dinâmico e paradoxal. Nesse sentido, formalismo e paralisia passam a caracterizar uma abordagem que privilegia o substantivo e não a substância. Esta concepção está no âmago da Sociologia funcionalista e interacionista das profissões, que adota o conceito de "profession" para designar os grupos profissionais que obtiveram o fechamento legal das suas fronteiras, em decorrência do caráter sacro das suas atribuições.

A nossa análise, alinhada com outra corrente de pesquisadores, procura expandir essa compreensão, não se atendo ao formalismo da definição mas à dinâmica social que tanto legitima como deixa de legitimar grupos profissionais em função do estado das demandas e da utilidade das práticas. Seguindo uma vertente trabalhada por Boltanski (1982), privilegiaremos a conjuntura histórica, na qual os "agentes de desenvolvimento local" se formaram (ainda que em sua gênese) como grupo, e na qual ocorre o trabalho de agrupamento, inclusão e exclusão, através da análise do processo de definição e a delimitação que acompanha a formação do grupo. Em consequência, optamos por trabalhar sobre um terreno por definição instável, contraditório e datado; recolhendo um objeto como ele se apresenta, com o seu nome e suas representações comuns, racionalizando-o e procurando elementos nele mesmo e na evolução de suas

adicionalmente, da qualidade da matéria-prima recebida. Os termos comerciais foram paulatinamente se deteriorando, encerrando um ciclo de crescimento só comparável ao ciclo do algodão, décadas antes.

práticas, na tentativa de apreender a sua unidade, substância e contornos objetivos.

Importa, aqui, analisar o trabalho social que deu uma forma ao grupo e que o tornou visível, em lugar de tentar estabelecer funções sociais definidas de modo atemporal. O uso possível desta pesquisa está inserido nesse mesmo raciocínio, em termos de uma contribuição para a visualização de um campo profissional importante, o fornecimento de subsídios para a estruturação de programas de formação e, para os indivíduos, principalmente os jovens estudantes, indicações para o investimento consistente em um percurso profissional a ser estabilizado no médio prazo.

3.1. A noção de campo

A noção de "campo" evoca, no nosso imaginário, a imagem de um espaço aberto e plano, local de confrontações ou de desenvolvimento de atividades as mais diversas. Dessa maneira, o campo se estrutura como o domínio da ação, do espaço limitado (concreto ou abstrato) reservado a certas operações e dotado de propriedades que lhe são próprias.

Para Abbagnano (1982, p. 108), *campo é o conjunto das condições que tornam possível um evento; ou os limites de validade ou de aplicabilidade de um instrumento cognoscitivo*. A noção de campo está presente na filosofia de Kant - *os conceitos têm um campo (grifo nosso) seu enquanto referidos a objetos a prescindir da possibilidade dos próprios objetos, e o campo é determinado unicamente pela relação que o objeto tem com a nossa faculdade de conhecer em geral* (ABBAGNANO, idem, idem). A Gestalt, por sua vez, também conhecida como a Teoria do Campo, tem como ponto de partida o estudo da percepção, onde os dados sensoriais abrangem qualidades sensíveis e formais (de forma) resultantes do trabalho mental ou da percepção das relações. A escola gestáltica é orientada por pontos de vista fenomenológicos: descreve a experiência imediata, determina as condições de uma melhor estrutura na percepção e as leis da sua transformação. A vida mental não é somente a soma de partes elementares, e sim a interpretação da situação através da percepção das relações entre os elementos. No entanto, estes elementos não compõem toda a realidade, pois o todo, o conjunto, a "forma", também são reais e determinados pela descoberta de relação entre as partes. A pessoa, no seu processo de aquisição de conhecimento, não interpreta o que ocorre em função de uma simples adição de elementos e sim em função de uma estrutura total organizacional, ou "Gestalt".

Para Kurt Lewin (ABBAGNANO, ibidem, p. 109), o campo pode ser entendido como o "espaço vital" de um organismo ou "a totalidade dos eventos possíveis", do qual derivaria o comportamento do próprio organismo.

Pierre Bourdieu (1998, p. 134-135), finalmente, reinterpretou o conceito de campo, descrevendo-o como um espaço multidimensional de posições estabelecidas em termos de diferenciação e distribuição, sendo que qualquer uma dessas posições pode ser definida por meio de um sistema também multidimensional de coordenadas que aglutinam diferentes variáveis inerentes ao campo.

Nesse sentido, segundo a conceituação de campo atribuída por Bourdieu, os agentes e grupos são definidos por suas posições relativas em um campo considerado, de sorte que não podendo ocupar duas regiões opostas desse mesmo espaço. Na medida em que as propriedades desse espaço são atuantes, temos campos de força objetivos impostos a todos os agentes que adentrem esse locus. Nesse contexto, é possível definir os limites do campo como o espaço onde os agentes e instituições sofrem ou produzem os seus efeitos.

As propriedades atuantes, que representam os princípios da construção do conjunto do espaço social, são as diferentes espécies de poder ou de capital, importantes na configuração de cada um dos diferentes campos. O capital – que pode existir no estado objetivado, em forma de propriedades materiais, ou no estado incorporado, no caso do capital cultural - representa o poder sobre um campo num dado momento e pode representar o produto acumulado do trabalho no decorrer do tempo, especialmente sobre o conjunto dos instrumentos de produção. Por exemplo, o volume de capital cultural determinaria as probabilidades agregadas de ganho em todos os jogos em que o capital cultural é eficiente, contribuindo deste modo para determinar a posição no espaço social. Assim, atores e instituições distribuem-se no campo não apenas pelo volume, mas sobretudo pelo valor ponderado e relativo de cada uma das formas de capital significativas no espaço considerado, moldando suas relações.

Para o mesmo autor (ibidem, p. 135), cada campo tem a sua lógica e hierarquias próprias que se estabelecem entre as diferentes espécies de capital. Essas posições, onde o capital econômico exerce especial influência, determinam os poderes atuais ou potenciais nos diferentes campos e as probabilidades de acesso aos ganhos específicos que eles ensejam. O capital cultural, o capital social, como também o capital simbólico - prestígio, reputação fama, etc. - sintetiza a forma percebida e reconhecida como legítima das diferentes espécies de capital.

Para Bourdieu (ibidem, p. 150), as mudanças de posição no espaço social se pagam em trabalho, esforço e tempo. Também as distâncias são medidas em tempo (de ascensão ou de reconversão, por exemplo). E a probabilidade da mobilização em movimentos organizados, dotados de um aparelho e de porta-voz, será inversamente proporcional ao afastamento nesse espaço. Assim, a probabilidade de reunir um conjunto de agentes é maior quanto maior for a sua proximidade no espaço social e mais homogênea for a classe a que eles pertencem.

Se a estrutura do campo social pode ser definida, a cada momento, pela distribuição do capital e dos respectivos ganhos nos diferentes campos particulares, a própria definição daquilo que está em jogo pode ser negociada. Todo campo é lugar de luta mais ou menos declarada pela definição dos princípios legítimos de sua divisão. A legitimidade surge da ruptura da crença que aceita a ordem corrente. Assim, a força simbólica das partes envolvidas na luta nunca é completamente independente da sua posição no jogo, mesmo que o poder propriamente simbólico da nomeação constitua uma força relativamente autônoma perante as outras forças sociais. As necessidades inscritas na própria estrutura dos diferentes campos pesam nas lutas simbólicas que visam a conservar ou transformar essa estrutura. O mundo social é, em grande parte, aquilo que os agentes fazem a cada momento. Contudo, eles só têm possibilidade de desfazê-lo

ou de refazê-lo a partir do conhecimento realista daquilo que eles são e do que são capazes em função das posições por eles ocupadas.

Em suma, Bourdieu (ibidem, p. 150) avalia que o trabalho científico tem em vista estabelecer um conhecimento adequado, não só do espaço das relações objetivas entre as diferentes posições constitutivas do campo, mas também das relações definidas como necessárias pela mediação entre os *habitus* e as tomadas de posições correspondentes, ou seja, entre os pontos ocupados neste espaço e a projeção desses pontos mais à frente. Em outras palavras, a delimitação objetiva de classes construídas, quer dizer, de regiões do espaço constituídas por posições, permite compreender o princípio e a eficácia das estratégias classificatórias através das quais os agentes buscam conservar ou modificar esse espaço, dentre os quais se destaca a constituição de grupos organizados com o objetivo de assegurar a defesa dos interesses comuns de seus membros.

Bourdieu (ibidem, p. 69-71) afirma, ainda, que a compreensão da gênese social de um campo significa apreender aquilo que faz a necessidade específica da crença que o sustenta, do jogo de linguagem que nele se joga, das coisas materiais e simbólicas em jogo que nele se geram. Defende o argumento de que apenas a quintessência histórica, isto é, o produto do lento e longo trabalho de alquimia histórica que acompanha o processo de autonomização dos campos é a única forma legítima de análise da essência (abstrator de quintessência).

Para Bourdieu (ibidem, p. 85-87), o princípio do movimento perpétuo que agita o campo reside na própria luta que, sendo produzida pelas estruturas constitutivas do campo, as reproduz preservando a mesma hierarquização. Esse mesmo princípio reside nas ações e nas reações dos agentes, os quais, a menos que se excluam do jogo, não têm outra escolha senão lutar para se manter ou melhorar a sua posição no campo, ou seja, para conservar ou aumentar o capital específico que só no campo se produz.

O autor considera que a observação da emergência de um novo campo profissional

...não pode prescindir da análise das condições sociais de produção e das expectativas e interesses dos que ocupam diferentes posições no interior do campo de luta. Da mesma maneira, como elemento de legitimação social, não podemos deixar de esperar a presença de certas significações ou interesses transcendentais, quer dizer, superiores e exteriores aos interesses individuais. A subordinação do conjunto das práticas a uma mesma intenção objetiva, "espécie de orquestração sem maestro, só se realiza mediante a concordância que se instaura, como por fora e para além dos agentes, entre o que estes são e o que fazem, entre a sua "vocação" subjetiva (aquilo para que se sentem "feitos") e a sua "missão" objetiva (aquilo que deles se espera), entre o que a história fez deles e o que eles pedem para fazer, concordância essa que pode exprimir-se no sentimento de estar bem "no seu lugar", de fazer o que se tem que fazer, e de o fazer com gosto – no sentido objetivo e subjetivo – ou na convic o resignada de não poder fazer outra coisa, o que também   uma maneira de se sentir destinado para o que se faz... pois a história objetivada, institucionalizada, só se torna "atuada" e atuante se o posto encontrar, como se de um fato ou de uma casa se tratasse, alguém que o ache interessante e nele veja vantagens, alguém que nele se reconheça quanto baste para se responsabilizar por ele e o assumir (Bourdieu, 1998, p.87).

Essa objetiva o   que fez emergir a própria razão desta pesquisa. Que indivíduo investe em uma atividade profissional sem que esta lhe aporte possibilidades concretas de auto-realiza o, carreira, reconhecimento social e recompensas objetivas, potencializando os riscos em torno do seu futuro profissional? Seria possível aceitarmos uma coincidência mais ou menos perfeita entre voca o e missão que remove das primeiras posi es de prioridade as questões mais objetivas da recompensa pelo trabalho realizado? Essa contradi o parece estar na essência da busca da legitimidade das posi es situadas em *zonas de incerteza do espaço social e das profissões pouco profissionalizadas, quer dizer, ainda mal definidas em rela o tanto às condi es de acesso como às condi es de exercício* (Bourdieu, ibidem, p. 97, *passim*).

A objetiva o de uma demanda dessa natureza, entretanto, não pode prescindir de condi es objetivas de pertenc a - um corpo de conhecimento, critérios de entrada, formas de controle social. Nesse sentido, cabe a análise das instâncias de representa o profissional e dos seus porta-vozes no trabalho de legitima o do campo através da retórica e da busca de uma estratifica o que faz

diferença para a sociedade em decorrência do duplo reconhecimento da utilidade e da raridade das competências.

1998
Para Bourdieu (ibidem, p. 91-93),

...é nessa zona de confluência é que reside a aventura, o gosto pelo construir porque é na "definição destes postos mal definidos, mal delimitados, mal garantidos" que reside, paradoxalmente, a liberdade que permite aos seus ocupantes de os definirem e de os delimitarem introduzindo-lhes os seus limites, a sua definição, toda a necessidade incorporada que é constitutiva do seu *habitus*. Estes postos serão o que são os seus ocupantes ou, pelo menos, aqueles que, nas lutas internas da "profissão" e nas confrontações com as profissões afins e concorrentes, consigam impor a definição da profissão mais favorável àquilo que eles são. Isto não depende somente deles ou dos seus concorrentes, quer dizer, da relação de forças no interior do campo em que se situam, mas também do estado da relação de forças entre as classes que decidirão acerca do sucesso social partilhado pelos diferentes bens ou serviços produzidos pela tensão gerada com os concorrentes imediatos e da investidura institucional concedida àqueles que os produzem. E a institucionalização das divisões "espontâneas" – que se operam pouco a pouco, à prova dos fatos, quer dizer, das sanções (positivas ou negativas) de toda a espécie que a ordem social inflige aos empreendimentos (subvenções, encomendas, nomeações, titularizações, etc) – conduz ao que se revelará posteriormente como uma nova divisão do trabalho de dominação.

O campo, nesse sentido, representa uma *dimensão do progresso da divisão do trabalho social, portanto, uma divisão em classes e que conduz, entre outras conseqüências, a que se desapossem os laicos dos instrumentos de produção simbólica* (Bourdieu, idem, p. 13).

Dessa maneira, parece importante, em qualquer situação, tentarmos identificar os limites do campo profissional em emergência, ou seja, as suas "propriedades gerais", seus campos de força representados por um sentido de organização tanto para o exterior quanto para o interior (segmentações internas), pelas condições de entrada e de desenvolvimento na carreira, pelos pressupostos subjetivos do engajamento pessoal e coletivo, ainda que as condições formais de afirmação de um campo profissional *stricto sensu* não estejam claramente estabelecidas. Tratando-se de um fenômeno em emergência, não seria pertinente considerar a possibilidade de superar os formalismos inerentes ao conceito de campo e de profissão? A partir da ação do agente de desenvolvimento local, visualizaríamos não apenas uma proposta alternativa, mas evidências de um novo

movimento social, indicativo de uma configuração renovada de sociedade pós-fordista que, paradoxalmente, se mostra mais vigorosa nos chamados países social e economicamente mais avançados?

3.2. Origem da expressão agente de desenvolvimento

Estes postos, a fazer mais propriamente do que feitos – feitos para serem feitos -, são feitos para aqueles que são e se sentem feitos para fazerem o seu posto, que não se sentem feitos para os postos já feitos e que, entre as velhas alternativas, escolhem *contra* o já feito e pelo que há a ser feito, contra o fechado e pelo aberto (Pierre Bourdieu, 1998, p. 91).

A nova dicção "agente de desenvolvimento" vem sendo utilizada de modo intenso no discurso de gestores públicos, dirigentes de instituições estatais e privadas e atores diversos engajados no **desenvolvimento local**, sem que ninguém possa afirmar ao certo a sua procedência. Na prática, designa um razoável número de denominações de ocupações ainda mais imprecisos existentes em diversas organizações, como é o caso do "agente de desenvolvimento econômico", "técnicos municipais", "agente de transformação social", "agente social", "agente tecnológico", "agente de cidadania", técnicos ou "facilitadores" de atividades diversas.

No Nordeste brasileiro, a expressão está mais associada ao trabalho do Banco do Nordeste junto às comunidades onde atua, dado que a Empresa estruturou, a partir de 1996, uma carreira interna ("espaço organizacional" na linguagem corporativa) composta por profissionais responsáveis pela articulação, mobilização, organização e capacitação de agentes produtivos e institucionais, além da estruturação de cadeias produtivas. Essa ação pode ser compreendida segundo uma lógica de desenvolvimento social como também da geração de negócios visando à sustentabilidade da Empresa. Nesse sentido, percebe-se um componente importante da política de riscos e de legitimação institucional do Banco.

A atuação desses "agentes de desenvolvimento" em programas nacionais patrocinados pelo Governo Federal, bem como a divulgação externa da proposta e a atuação em campo desses profissionais, certamente contribuíram para a fixação

de uma marca forte, expressiva e no entanto ambígua pela variedade de significados que enseja.

Associado ao conceito de **desenvolvimento local**, e, portanto, à idéia de processualidade, a nova expressão evoca uma ação técnica local que deve conduzir à geração de emprego e renda, melhoria da qualidade de vida e, conseqüentemente, das condições sociais em geral, a partir de dentro (endógena) e construída pouco a pouco e de modo articulado, objetivando a construção de um todo harmônico e equilibrado.

O substantivo "agente" - o que opera, que age; motor, propulsor, impulsor (HOLANDA FERREIRA, 1996) - acrescido da preposição 'de' - tenção, disposição, propósito - foi enriquecido nos anos 90 pelas experiências de sucesso dos "agentes de saúde", "agentes de saneamento", "agentes de capacitação", a cujo trabalho se atribuem melhorias significativas em certos indicadores sociais no Brasil.

O prefixo "des", por sua vez, significando 'transformação' e 'ação contrária' (HOLANDA FERREIRA, 1996) associado ao substantivo "envolvimento", no sentido do que oculta e do que aporta compromisso, transmite, no **desenvolvimento local**, a idéia do que está latente, oculto, e que no entanto existe, e que pela ação de uma força qualquer emerge e se desenvolve.² Ademais, o significado de desenvolvimento, do que passa de uma situação para outra qualitativamente melhor, está presente no inconsciente coletivo nacional ligado a toda uma prática de políticas públicas e de mobilização social pelo desenvolvimento econômico.

Diante de tal expressividade, a conjunção de idéias "agente de desenvolvimento" está atualmente presente no discurso de todos aqueles que, de

² Nas metodologias andragógicas utilizadas pela Metodologia Gespar - Gestão Participativa, a noção de desenvolvimento local é explicada dessa maneira, utilizando a imagem de um casulo que se abre, dando à luz uma borboleta.

alguma maneira, tratam da temática do **desenvolvimento local**. O "agente" é personagem emblemático não só de todo um conjunto de crenças, como também de uma estratégia de desenvolvimento econômico e social e de um sistema de ação que se nutrem do esgotamento de conceitos e práticas desenvolvimentistas que marcaram o Brasil no século XX, sintetizando posições até há bem pouco antagônicas entre desenvolvimento social e economia de mercado.

3.3. A demanda social

Inicialmente, a preocupação de desenvolver um território - seja uma rua, bairro, cidade, região ou país - provém da constatação mais ou menos compartilhada de que a situação atual não é satisfatória. Nessa situação, o subdesenvolvimento tanto pode ser interpretado por indicadores econômicos e sociais comparativos como por um estado de estagnação ou decadência, representado pela ambiência física, da evolução da arrecadação de impostos e fluxos financeiros e de investimentos, dinamismo das transações de bens e serviços materiais ou imateriais, comportamento dos níveis de emprego e renda, ou ainda a constatação de um desenvolvimento menos intenso em relação a outros territórios. Todos esses fatores condicionam em maior ou menor grau o ânimo dos atores econômicos e sociais em relação ao presente e ao futuro.

A constatação da crise, quando resulta em ações proativas, costuma ser seguida por decisões reanimadoras que exigem, em maior ou menor grau, uma mobilização mais ou menos ampla e articulada para correção do problema.

A estratégia de **desenvolvimento local** evoca, conforme o capítulo 2, um pressuposto explícito de que há uma forma diferente e possível de atuação baseada na mobilização de fatores até então não considerados pelos decisores públicos e privados, para cuja ativação requerem-se criatividade e trabalho articulado na comunidade. Em consequência, criatividade e ação devem estar relacionados com modelos de competências - conhecimentos, habilidades e atitudes - também diferenciados. A construção progressiva de uma ação continuada, sistemática e fortemente apoiada nos recursos endógenos e, em geral, atomizados para obter resultados concretos em termos de participação e da produção de riquezas propõe a existência de técnicas igualmente diferenciadas.

A gente primeiro faz um levantamento preliminar daquele município, um pré-diagnóstico, onde a gente levanta o perfil do município e, depois, levantamos as associações as

organizações associativas que existem, os movimentos políticos, as ONGs, as universidades e, em cima disso, a gente coloca a mobilização (DIRIGENTE DE PROJETO).

A reorientação de um considerável número de ações públicas nos diferentes níveis abrem um promissor mercado de trabalho no Brasil cuja dimensão ainda está por ser avaliada: a geração de empreendimentos auto-sustentados e de emprego e renda em uma concepção pós-fordista; a abertura de um campo para obtenção de recursos estratégicos por empresas privadas em localidades de vantagens comparativas específicas; e, finalmente, o crescimento de oportunidades de trabalho em organizações não governamentais que empreendem ações isoladas de organização de espaços e de organização da sociedade civil.

Técnicos do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD, relativamente apenas às atividades previstas no Programa Comunidade Ativa e tomando por bases algumas metodologias de **desenvolvimento local** já desenvolvidas, calculam a necessidade de 5 "agentes de desenvolvimento", em média, por município, o que representa cerca de 25000 novos postos de trabalho para "agentes de desenvolvimento", desenvolvendo ações em cada um dos cerca de 5000 municípios brasileiros. Nesse número, não estão incluídos os profissionais encarregados diretamente da animação e ampliação das redes locais de empreendimentos recrutados nas comunidades para auxiliar os "agentes de desenvolvimento" *seniors* (conforme segmentação adiante proposta) e que se inserem no processo formativo na qualidade de "agentes de desenvolvimento" *juniors*. Da mesma maneira, o cálculo não considera as demandas de instituições paraestatais diversas e mesmo entidades privadas em suas estratégias negociais e as ações isoladas desenvolvidas pelas ONGs.

Em paralelo, os dados produzidos pelo PNUD avaliam em US\$ 40,000.00 o aporte de investimentos em uma ação de **desenvolvimento local** (integrado) em um pequeno município brasileiro (20.000 habitantes). Seguindo o mesmo

raciocínio anterior, seriam necessários investimentos de US\$ 200.000.000,00/ano para implementar ações integradas em todos os municípios brasileiros.

Sem aprofundar o exame dos critérios utilizados para se chegar a essas cifras, que pressupõem uma complexa engenharia financeira e de disponibilização de recursos humanos e materiais por uma rede de entidades parceiras, a informação traduz a magnitude de um campo de oportunidades ao qual poderão se agregar o sistema educacional e de formação profissional, bem como toda a rede de negócios construída em torno dele.

3.4. Uma delimitação metodológica

Tratando-se de uma ocupação em curso de profissionalização e, portanto, ainda não dotada de deontologia consensual ou de qualquer instrumento delimitador das suas fronteiras, optamos por considerar o "agente de desenvolvimento" como o cidadão que, a serviço de uma comunidade ou de uma organização - pública ou privada - orientadas para a evolução econômica e social de um território, das suas instituições e população, desenvolve, no todo ou em parte, atividades de articulação, animação comunitária, capacitação, planejamento participativo e de gestão de projetos comunitários. Referido cidadão deve ser conhecedor de um corpo teórico e ético e de uma metodologia de trabalho sistematizados e consolidados em prática de campo de conhecimento público.

Da gestão e da questão política também. Da questão de gênero, da questão da mobilização, da questão da cidadania, da participação, de tudo isso. Então esse grupo trabalhava isso. E o outro grupo trabalhava políticas públicas. Era uma ONG bem estruturada. E eu trabalhava em torno dos dois programas. A minha atuação era no fortalecimento das organizações voltadas para a sociedade civil, em função da minha experiência da gestão, e trabalhava também na questão do programa que a gente chamava elaboração de propostas agroecológicas, a questão técnica, pela minha formação de técnico agrícola. Então a idéia era integrar esses três grandes programas numa ação que gerasse sustentabilidade (AD ONG).

Adicionalmente, conforme mencionado na introdução, classificamos como **desenvolvimento local** qualquer iniciativa fundada na animação de atores para a

organização e na busca de objetivos comuns para a melhoria da qualidade de vida em bases sustentáveis, ou seja, a partir da geração de ocupações e renda.

3.5. Condições de acesso

O acesso à posição de "agente de desenvolvimento" é ao mesmo tempo amplo e restrito. Amplo no sentido de que pode abrigar uma grande variedade de cidadãos de variadas origens sociais e diversificados percursos profissionais. Restrito, porque requer uma combinação de competências - conhecimentos, habilidades e atitudes - de rigorosa e demorada aquisição. Dada a inexistência de programas abertos de formação e capacitação, o acesso se dá através de organizações públicas, paraestatais, multilaterais e organizações não governamentais que, por pesquisa, tentativa e erro, sistematizaram metodologias mais ou menos abrangentes e que se dispõem a aumentar o seu número de colaboradores em função dos projetos em que se engajam.

3.6. Seleção e recrutamento

Segundo as fontes pesquisadas, não se trata de tarefa muito fácil encontrar no mercado de trabalho candidatos com potencial para ser um "agente de desenvolvimento".

Quando estava no outro projeto, que trabalhava para áreas de assentamento, nós formamos técnicos com uma visão de planejamento, de gestão, para trabalhar com assentamentos [...] Então esses técnicos que a gente foi formando no outro projeto, como educadores, eram agrônomos, economistas, e a gente começou a trazer para eles uma visão também de pedagogo, de educador, de planejador, de assessor. Então, os técnicos que melhor se destacaram nesse projeto anterior, com as Nações Unidas, aqueles que melhor se desempenharam, eu convidei para ser o núcleo deste projeto (DIRIGENTE DE PROJETO).

Buscamos de fora a experiência do Dr. O., que veio com muito gás [...] mais minha esposa [...] 90% do secretariado pela primeira vez em Q. tinha nível superior. Nenhum vinha da velha política, nenhum. Todos tinham perfil técnico ou militante. [...] os que ficaram lá eram militantes dirigentes. Ninguém indicou. Eu que escolhi. Todos foram escolhidos por mim, sem nenhuma interferência. Foi mais por currículo e por conhecimento (EX-PREFEITO MUNICIPAL).

[...] E também porque a partir daí T. sabia dessa minha história de trabalho com comunidade e com capacitação, principalmente na área de capacitação, aí foi um dos elementos que também me levou a ficar lá (AD.Pleno, ONG, Cooperativa de ADs).

A principal via de recrutamento é a "rede" de relacionamentos que valoriza pessoas de nível superior em áreas pertinentes às atividades a serem desenvolvidas no território e com algum tipo de vivência prática em trabalhos sociais e comunitários, em par com um atual "agente de desenvolvimento". A referência pessoal e o percurso profissional constituem, portanto, os primeiros e rigorosos controladores de acesso.

Outra forma igualmente importante de acesso consiste na observação e experimentação no decorrer do trabalho de campo. Os avanços mais recentes na implementação de estratégias de **desenvolvimento local** brasileiras demonstram a necessidade de autonomizar as próprias comunidades, formando "agentes" locais

para prosseguir o trabalho iniciado e consolidado por um facilitador externo. Uma das principais tarefas dos agentes coordenadores de projetos de **desenvolvimento local** é, portanto, selecionar e qualificar os novos candidatos, reforçando um processo de socialização iniciado por ocasião dos primeiros encontros de mobilização. Os novos recrutados são em geral custeados pela própria comunidade, por instituições públicas diversas, pela Prefeitura Municipal, o que está longe de ser regra, ou por organismos internacionais.

Embasamento teórico é fundamental. Eu tentei formar um grupo com pessoal de nível médio, e não obtive resultados. Não tinham poder de argumentação e repertório. Iam, por exemplo, trabalhar com um grupo de universitários que estavam formando uma associação de desenvolvimento turístico do município. Havia um desnível muito grande. É necessário bagagem não comumente encontrada em um estudante de nível médio. Recomendaria ainda que essas pessoas fossem realmente selecionadas; não indicação pessoal. Que fossem indicados, dez, quinze, vinte pessoas, para formarmos uma equipe de cinco. Uma seleção técnica, observando os critérios que são interessantes para trabalhar com **desenvolvimento local**. Aí sim, você teria condições de formar uma grande equipe, uma equipe que possa realmente se empenhar e mostrar resultados, que é o mais importante. Você tem que estar com resultados para poder estar o tempo inteiro fazendo essa prova, provando e dando continuidade. Você vai de conversa em conversa e não mostra nada, aí vai perdendo a credibilidade [...]Essa menina, a engenheira florestal, acho que ela dá uma qualidade muito grande à equipe. Pela visão, pela questão do meio ambiente. Há outras duas pessoas que têm nível superior em História. Acho que o fato de terem muita leitura e conhecimento facilita outras compreensões. E mais importante ainda é que essas pessoas trabalhem em equipe, complementando-se mutuamente. Não dá para trabalhar desarticulado (PREFEITO NO MANDATO).

Quando a gente chega para trabalhar com a comunidade e com as instituições locais, nós fazemos uma primeira convocatória, fazendo visitas à sociedade organizada. Ou seja, associações comunitárias, culturais, religiosas, cooperativas, sindicatos, igreja. Na equipe de apoio técnico você vai ter pessoas, aí são técnicos das instituições e das ONGs e das universidades, que se envolvem com o trabalho. A gente faz um convite, quando a gente vai fazer o concertamento institucional, a articulação. Aí a gente diz: quem acredita nesse trabalho e quer participar? Então, como vocês podem contribuir? A gente não quer dinheiro. A gente quer é só técnicos, porque esse pessoal vai se apropriar de uma metodologia inovadora e vai com isso poder oxigenar sua própria instituição, que tem uma atuação ali geralmente convencional, repetitiva, aqueles extensionistas que chegam lá e fazem as mesmas coisas, não mudam nada, chega ao final do ano ele vai fazer a mesma coisa no ano seguinte. Qual a nossa proposta? Que o extensionista tenha uma visão sistêmica, que ele não entenda só daquela semente, mas ele entenda que o pequeno produtor tem que estar em cooperação, em rede, em cadeias, visão de mercado, no **desenvolvimento local**, participar da gestão social de seu município, então que o extensionista tem que ser um agente de desenvolvimento, não só o cara que entende da semente selecionada, ou da melhoria, ou daquela coisa (DIRIGENTE DE PROJETO).

Eu me integrei ao projeto por decisão pessoal e gosto. Primeiro, eu era funcionária pública. Aliás, sou. Eu pertencia ao Sine, e fui para o Projeto encaminhada pelo Sine no momento em que houve os convênios. E lá comecei a conhecer essa história e comecei a me envolver e a partir daí a gerente do projeto perguntou se eu queria participar. Fui participar, fiquei um ano trabalhando de graça, depois desse ano decidi me afastar do Estado, pedi licença sem vencimentos, e o programa me contratou (AD Pleno, ONG, Cooperativa de ADs).

Eu fui convidada pela prefeita a participar do programa mas eu sempre ficava falando para ela: meu sonho é que o PNUD chegue aqui, eu sempre ficava dizendo para ela, porque como já fui estagiária num programa de desenvolvimento florestal eu já conhecia mais ou menos as coisas e sempre me chamou a atenção. Ela me convidou para um treinamento, nós fomos para um treinamento, no treinamento foi que a gente foi saber o que era realmente. O M.A. foi o meu primeiro facilitador... (AD Junior, funcionária da Prefeitura Municipal).

Tomando-se como exemplo as iniciativas de desenvolvimento local do município de Vicência (PE), o grupo de "agentes" aprendizes era composto por um homem e sete mulheres, todos originários do núcleo central do município e distritos circunvizinhos, exceto uma voluntária que vive no Recife. Com idade entre 23 e 36 anos, possuíam formação superior, em Geografia, Biologia, Engenharia Florestal, História, Zootecnia, Administração de Empresas e Direito, participando, todos, das equipes técnicas locais. Entre as atividades desenvolvidas, destacavam-se a organização de associações locais de costureiras, guias de turismo, pequenos produtores rurais, associação de eventos culturais e grupos de jovens patrocinados pela Igreja Católica.

Além do gosto comum pelas atividades comunitárias e o trabalho em equipe, manifestavam preocupação com a decadência econômica da cultura canavieira e a falta de oportunidades no município. Integrar o projeto de **desenvolvimento local** representava para eles a absorção de novas competências profissionais complementares à sua formação original e a esperança de romper um ciclo de empregos precários.

Fui recomendada por uma amiga que participou da primeira equipe técnica. Ela não conseguia conciliar os interesses profissionais de médica com as exigências da ação lá na comunidade. Formei-me em Zootecnia em 1987 mas nunca exerci a minha profissão. Fui professora de matemática e outras ocupações temporárias [...] A minha frustração profissional é imensa. Sempre passei nos concursos mas nunca fui chamada. O meu

consolo era ser apreciada pela comunidade nos trabalhos comunitários que realizava. Acho que a minha condição de mulher e mãe sempre me prejudicou. Primeiro as crianças. Depois que eles crescem nos sentimos fora demais do esquema. Essa proposta trazida pela Prefeitura me interessou desde o primeiro momento. Sinto-me resgatada como cidadã e mulher (Agente Aprendiz).

Em projetos mais estruturados e abrangentes de **desenvolvimento local**, isto é, onde há uma metodologia mais ampla e compartilhada por uma equipe técnica mais numerosa, organizada em torno de uma rede de instituições, o processo seletivo e a avaliação das competências do aprendiz podem durar até um ano. Isso se dá em decorrência do concertamento interinstitucional, oportunidade em que podem ser alocados profissionais não necessariamente alinhados com propostas não convencionais.

A gente coloca o perfil que a gente quer. Nem sempre vem o perfil que precisamos. Quando o perfil é muito conflitante, a gente devolve. Por exemplo, chegou uma pessoa nessa equipe aí que não acredita no ser humano, que não acredita mais em nada; um céptico. Só gera conflitos e bota a energia do grupo para baixo. Para ele, nada dá certo. Só cria problemas; vive com raiva da humanidade. Não ficamos com essa pessoa. A gente chama e diz: olha, você é uma pessoa que não dá para esse trabalho, você é uma pessoa mais de escritório. Geralmente essas pessoas ficam aí. Algumas pedem para sair porque este trabalho exige uma energia especial. Se você não estiver sintonizado com isso você se sente diferenciado na equipe. Porque no trabalho no campo o contato é diário. As cidades do interior são pequenas. Almoçamos, jantamos, bebemos cerveja juntos. Dormimos no mesmo hotel. Então captamos rapidamente. Outros vão ficando porque vêem o nome do PNUD, do Banco, “alguma coisa pode rolar para mim”, às vezes a pessoa está ali porque a instituição botou e ela quer ficar até o fim para não ser mal avaliada. Mas estes são minoria (AD Senior).

Em ONGs engajadas em projetos setoriais - projeto de geração de emprego e renda, de desenvolvimento comunitário, planejamento participativo etc. - o coordenador do projeto contratado pela organização costuma trabalhar com voluntários identificados com o projeto em si ou com o perfil ideológico da ONG. Ainda assim, assalariados ou voluntários têm dificuldade de visualizar perspectivas profissionais objetivas no médio e longo prazo nessas organizações, ocorrendo com frequência desengajamentos que prejudicam a continuidade nas ações.

Nos últimos anos, entretanto, o encontro dos diferentes projetos em campo, uma articulação interinstitucional mais ativa e objetiva, além da

multiplicação de eventos de discussão e avaliação dos resultados dos projetos têm permitido maior permuta de experiências e de recursos que resultam na redução do problema exposto. Curiosamente, identificamos ONGs totalmente refratárias a qualquer tipo de parceria, sobretudo com governos ou empresas privadas, por entenderem dever atuar justamente no vácuo das instituições.

Nas organizações estatais e paraestatais, o processo de seleção de "agentes de desenvolvimento" se dá por concurso interno, envolvendo provas escritas, entrevistas e dinâmicas de grupo. O desengajamento por desempenho não é comum nessas organizações, ocorrendo mais pelo não atendimento de exigências internas da empresa do que pela não conformidade com o trabalho do projeto de **desenvolvimento local**.

Um último mecanismo controlador do acesso à posição é a utilização do tempo, um dos elementos que mais reforça a idéia da autonomização do campo profissional em questão. Em qualquer contexto, a dedicação integral é condição essencial, pois a jornada de trabalho é, por definição, descontínua e grande parte do trabalho deve ser realizado nos tempos disponíveis das pessoas nas comunidades. Além disso, os "agentes de desenvolvimento local" lidam com um processo de trabalho pouco estruturado em termos de procedimentos, dado constituir, em grande parte, de atividades envolvendo articulação e argumentação.

Inicialmente, eu parti com muita ânsia, muita vontade. Botei funcionários da prefeitura. Eram alguns funcionários que eu via com perfil. Foi uma equipe maravilhosa, excelente, só que como eles tinham papéis na prefeitura, como funcionários, e não tinham exclusividade, não funcionou. Chegou a um ponto que não tinham mais pernas. Além do próprio trabalho, eles ainda tinham que fazer essa parte. Aí não deu, porque eles tinham que optar. Por exemplo, eu tenho na minha equipe um economista e ele é único. Eu não posso deixá-lo exclusivo no "Programa Voando com V." (nome do projeto de **desenvolvimento local**), então isso começou a gerar conflitos e ansiedade (PREFEITO ATUAL).

As responsabilidades são muitas. Precisamos representar o Banco, interagir com as comunidades e com o pessoal da agência, orientar sobre linhas de crédito, constituir fundos de aval, articular parcerias para ajudar na estruturação dos empreendimentos. Relatórios, muitos relatórios. Reuniões e mais reuniões. Para complicar a situação, tem sido pedido até para dar uma mão nos assuntos internos da agência. Eu tenho uma área

muito grande para trabalhar. Como posso trabalhar com 500 associações simultaneamente? (AD empresa estatal).

3.7. Motivações pessoais

A gente quer contribuir para mudar a realidade do Nordeste e do Brasil. Isso sim. O que normalmente o governo faz através de suas políticas públicas não são focadas na promoção de novas alternativas de desenvolvimento, da sustentabilidade e da autonomia; são geralmente políticas mais compensatórias, assistencialistas. Então nosso foco é apoiar os pequenos, mas com políticas mais sustentáveis. Investindo portanto em quê? No ser humano, na educação, na informação, na mobilização, na organização, na cooperação entre as próprias associações e cooperativas (AD Senior).

A relação de proximidade com as pessoas e as comunidades, ou seja, a participação em um trabalho compartilhado de melhoria progressiva das condições econômicas e sociais dos que vivem em um lugar, parece ocupar a posição de maior relevância entre os "agentes de desenvolvimento local". Mas essa identificação se apresenta muito matizada em função do percurso profissional e escolar de cada um, da vivência política, da idade, das condições objetivas de empregabilidade no mercado de trabalho, origem familiar, instituição com a qual mantém vínculos, amplitude do projeto em desenvolvimento etc.

Procurava um trabalho que não me fizesse sentir dividida comigo mesma. O que eu fazia em nada contribuía para melhorar a situação do País, por pequena que fosse. Ou seja, eu não trabalhava somente por dinheiro. Queria trabalhar por uma missão, inteira, por uma contribuição social. Sinto que estou contribuindo pela forma como as pessoas nas comunidades me tratam (AD Pleno).

As incertezas quanto aos resultados e ao longo tempo de maturação exigido pelos projetos, além das dificuldades inerentes ao desenvolvimento de um trabalho em comunidades, em geral, carentes, em condições conflituosas e de grande entrecruzamento de interesses contraditórios, parece reforçar os discursos generalizados da motivação cidadã e solidária. São freqüentes ainda as menções ao caráter transcendente do trabalho realizado e de uma contribuição pessoal à correção de condições sociais que lhes marcaram profundamente a infância e a adolescência.

Sou filho de produtor rural, nasci e me criei em fazenda. Conheço profundamente as dificuldades do homem do campo. Tenho 25 de Banco, com experiência em diversas áreas e agências. Quando vi o perfil exigido para ser agente eu me reconheci [...] e estava profundamente desencantado com a burocracia do Banco, das agências. Então eu achei que poderia me tornar um instrumento facilitador da vida das pessoas lá no campo, onde eu vivi. Eu tenho uma grande facilidade de me relacionar com as pessoas, principalmente com o homem do campo (AD Empresa estatal - Silva, 1999).

...outra facilidade que eu percebo foi o fato de ter nascido e vivido no campo. Nos meus dez primeiros anos de vida eu plantei, eu apanhei e desbulhei feijão [...] eu carreguei água. Eu fiz tudo isso e passei por necessidades também que eu nunca esqueci... isto está gravado na minha memória, então quando eu chego na comunidade passa, assim, aquele filme na minha frente, e eu me identifico com eles. Apesar de eu ter estudado e de estar morando há muito tempo aqui, é como se eu nunca tivesse saído de lá... então eu me identifico com eles, eu me entroso, me misturo com eles, principalmente na hora de repassar informações, porque falamos a mesma língua. Eles absorvem (AD Empresa estatal, Silva, 1999).

Nesse sentido, há um predomínio claro de "agentes de desenvolvimento" oriundos de famílias rurais ou que militaram, na juventude, em organizações de esquerda nas lutas pela redemocratização e do resgate da dívida social em movimentos religiosos. Nessas condições, o trabalho representa um resgate de uma contribuição social objetiva porque as suas vivências nos movimentos políticos foram frustradas pela inconsistência tanto das práticas políticas brasileiras como dos próprios partidos políticos. A descrença dos instrumentos tradicionais de participação e políticas públicas os motiva a buscar opções nas quais os talentos individuais possam ser exercitados, proporcionando realização e sentido vivencial. Assim, a motivação é cidadã e técnica por mencionarem uma realização quanto à forma pela qual o trabalho é realizado, sobretudo quanto ao caráter não previsível e repetitivo do trabalho.

Adoro o povo, gosto muito, adoro pessoas, sentar-me com elas, ver as suas necessidades, seus projetos, ajudá-las a viabilizar esses projetos de uma maneira que eles entendam e possam fazer. Surge tanta coisa boa lá nas comunidades... adoro fazer projetos, mostrá-los a quem pode ajudar, ver os olhos das pessoas brilharem. Repassar meus conhecimentos de meio ambiente, explicar para eles a razão de precisarmos trabalhar de modo sustentado [...] Mas ainda não estou realizada profissionalmente. Quero ver acontecer mais coisas, ver os resultados, a gente está plantando para a fase de crescimento (AD júnior Prefeitura).

A motivação foi trabalhar com pessoas, trabalhar com comunicação, eu gosto muito disso, eu acho que tenho habilidade nessa área [...] Mais recentemente a negociação com as instituições, a interlocução com os parceiros. O meu lado técnico me ajuda muito por me permitir entender como a cabeça das pessoas funciona, de procurar fazer as pessoas entenderem o que elas ganham, onde elas entram, de pesquisar com elas. Essa coisa de estar sempre repensando o que a gente está fazendo o que a gente tá buscando é uma inquietação permanente a gente nunca está estático, a cada mês a gente tá vendo uma nuance nova do que está se buscando, do que tem de ser perseguido e do como fazer. Isto é que é legal (AD Senior).

Mas as condições objetivas relativas a remuneração e qualificação também se apresentam com menor frequência, sendo mais comum no grupo de "agentes" de organismos estatais e internacionais, mas também entre os aprendizes. Nas empresas estatais, parte significativa dos "agentes" advém de programas internos de requalificação profissional, sendo a superação da cultura burocrática uma discussão maior entre gestores e "agentes" de outras organizações.

Mudei, inicialmente, sem acreditar muito, porque a proposta era mais vantajosa para mim. Representava o dobro em relação ao que recebia na ONG e com melhores condições de trabalho. Além disso, senti que poderia incorporar habilidades que jamais obteria lá na ONG porque ela era muito fechada em si mesma. Não apreciava me envolver com os órgãos estaduais como a Emater mesmo que fosse para complementar o seu próprio trabalho. Buscava flexibilidade, também (AD ONG, Consultor Independente).

Então a gente trabalha com esses dois lados. Então a causa objetiva é: vamos fazer um trabalho importante para o município, e cada um como técnico vai dar sua contribuição naquilo que ele domina. A causa pessoal: é inovar, aprender, se capacitar, receber novos conhecimentos, aumentar a empregabilidade, porque vai trabalhar numa coisa inovadora, que é o que vai ficar como atividade que o mercado vai demandar dentro em pouco. As atividades do mundo simbólico. As atividades que exigem criatividade, energia, estímulo, comunicação, cultura, gestão, esse tipo que o computador não vai fazer jamais. O computador jamais energizará o grupo humano (DIRIGENTE PROJETO).

Para mim foi procurar o novo dentro da empresa. Algo que pudesse jogar sangue novo no meu trabalho. Além disso, tinha as incertezas porque todo mundo estava sendo transferido (AD Estatal, Silva, 1999).

Vivia dando uma aulinha aqui e outra ali. Hoje sim, amanhã não. O que pode um graduado em história fazer além disso? O convite da prefeitura me fez pensar nisso, no aprendizado de novas habilidades - as dinâmicas de grupo - e em uma certa estabilidade salarial. Inicialmente é muito pouco. Mas estou apenas começando (AD Aprendiz).

3.8. O processo de trabalho

Desenvolvimento local mesmo foi a partir de 95. Começou com o estalo de que nós não podíamos mais ficar trabalhando só com uma cooperativa; uma associação aqui, um grupo de empreendedores ali. Tínhamos de avançar nisso. Compreendemos que precisávamos dar outro passo se quiséssemos contribuir para melhorar as políticas públicas deste País. Tínhamos de mexer com mais atores, não só com um segmento da economia - economia solidária, ou economia dos pequenos, ou economia informal. E começamos a conhecer leituras de experiências do Canadá, da Espanha, da Colômbia e do Chile. Fizemos seminários de reflexão sobre **desenvolvimento local**, convidando pessoas que estavam trabalhando nessa área, das Universidades, Prefeitos. Começamos a ver que aqui no Brasil não havia quase nenhuma contribuição teórica sobre o assunto. Os primeiros seminários de que participamos se chamavam "ação local e modos de vida sustentáveis". Quem patrocinava era um grupo de ONGs: Fase, Agora, Napp, etc. Tinha também uma contribuição do Comunidade Solidária, que estava começando a existir, logo no começo do primeiro governo Fernando Henrique, puxando ONGs que estavam tendo experiência de geração de emprego e renda. Não havia nenhum corpo teórico definido, nenhuma estratégia operacional minimamente consensual, nenhuma metodologia sistematizada. Na verdade as pessoas que estavam lá tinham experiências de ação local setoriais. Eram entidades que faziam trabalho de desenvolvimento comunitário numa área qualquer, que tinham uma horta comunitária, uma escola agrícola, um processo participativo, crédito subsidiado para cooperativas, etc. Naquela ocasião, começamos a aportar uma reflexão mais sistêmica. Por que não pensarmos no **desenvolvimento local** como uma estratégia de intervenção ou de promoção, no município, onde você envolve todos os atores? A comunidade organizada, que é o capital social; os agentes produtivos, com ênfase nos pequenos e nos excluídos, e o poder público local. Não só o poder local. O poder local é também a comunidade e a cidadania. Agora, o poder público local seria a prefeitura. A nossa ação teria que ser mais sistêmica. Se você pega só o econômico, você depende também das políticas públicas; se você pega só as políticas públicas, elas podem não se sustentar se não houver desenvolvimento produtivo do território. Sentimos que todos queriam avançar, pois tinham consciência de que essas ações setoriais não podiam jamais um dia ser colocadas como possibilidade de políticas públicas (DIRIGENTE PROJETO).

O processo de trabalho pode ser compreendido e visualizado a partir da análise da abrangência das iniciativas de **desenvolvimento local** traduzida em termos de número de projetos e atores simultaneamente envolvidos.

No Brasil, em termos numéricos, ainda predominam as ações setoriais que evoluem paulatinamente no sentido das iniciativas conjuntas como resultado do amadurecimento das práticas, da intensificação da articulação interinstitucional e do engajamento progressivo dos executivos municipais.

Na ONG a gente tinha uma metodologia para fazer o trabalho, mas não era sistematizada. Então a gente foi construindo à medida em que fomos tendo a vivência (AD Senior, Consultor e ONG).

Dessa maneira, são encontrados, com frequência, "agentes de desenvolvimento" ligados aos mais diversos nichos ecológicos, desenvolvendo ações localizadas. Trata-se de pessoal engajado tanto em ONGs como vinculados a programas restritos a instituições públicas, particulares e fundações específicas. Dessa maneira, há atividades em regiões em processo de reconversão econômica (a região canavieira de Pernambuco, os entornos da grande São Paulo confrontada aos efeitos do reordenamento econômico mundial, entre outros) ou preocupados com os efeitos sociais da perda de dinamismo de atividades tradicionais, como é o caso das práticas de geração de emprego e renda que proliferam por todo o Brasil, tratando da reinserção profissional ou do desenvolvimento do espírito empreendedor para grupos de desempregados e integrantes da economia solidária. Outros "agentes" se envolvem, em especial, em ações de resgate da cidadania, através da organização reivindicatória ou da abertura de opções ocupacionais. Há, adicionalmente, os "agentes" ruralistas a serviço da melhoria da organização e da qualidade de vida de camponeses sem terra ou de pequenos agricultores, orientados historicamente pela monocultura ou outras atividades incompatíveis com o seu porte econômico. Identificamos, também, "agentes" desenvolvendo atividades ligadas ao manejo ecológico e sustentável de atividades agropecuárias, além de outros orientados para a organização política fundamentada na necessidade de reagir contra a "dominação internacional", alimentando uma postura terceiromundista superada pela nova ordem mundial.

Eu tive pessoas aqui que são do Movimento dos Sem Terra, como agrônomos, ou do movimento sindical, mas a gente trabalhou essas pessoas, porque eram pessoas que tinham muito boa contribuição para o trabalho, mas que tinham um viés ideológico muito complicado. Viés ideológico é você enxergar o mundo por uma única ótica. Mapeado. As vezes não dá para reter aqui (DIRIGENTE DE PROJETO).

Apesar dos inegáveis progressos em termos de participação política e de afirmação da cidadania, os próprios atores, aglutinados em seminários e congressos, reclamam dessa extrema segmentação e isolamento, motivada, a princípio, por aspectos político-ideológicos ou assistenciais, e pela ausência de ambientes de trocas e concertamento. A partir dessa crítica, muitos orientam-se, paulatinamente, para a temática do empreendedorismo e da autosustentabilidade.

A progressão das práticas também se dá por impulsão das próprias comunidades, em função do ciclo de desenvolvimento dos projetos. Dessa maneira, uma ação de resgate da cidadania em um bairro ou junto a um grupo socialmente excluído, orientando-se por metodologias não assistencialistas, conduz naturalmente ao debate sobre os caminhos que levam ao rompimento do ciclo de estagnação pessoal e coletivo. A busca por opções fundamenta-se na análise das potencialidades do lugar, que só podem se apoiar no capital humano disponível. A percepção das carências pessoais e coletivas costuma exigir outras ações de cidadania - alfabetização, saneamento etc. - e a capacitação gerencial e empreendedora de atores e instituições. O suprimento dessas necessidades ampliadas só pode ocorrer pelo concertamento institucional ou pelo aporte de novos recursos para a absorção e desenvolvimento de metodologias específicas.

O marco conceitual do **desenvolvimento local** (Capítulo 1), apoiado na análise de algumas metodologias participativas utilizadas no Brasil, conforme página 51³, que instrumentalizam uma grande variedade de ações⁴, mas sobretudo tendo como ponto de observação a dinâmica de trabalho do agente de desenvolvimento, permite representarmos de modo simplificado e esquemático, sem a pretensão de esgotar a análise e procurando evitar o reducionismo

³ Metodologia de Capacitação Massiva, Gespar, Zopp, MAPP, CEFÉ, Marco Lógico, Farol do Desenvolvimento etc.

⁴ Mobilização e organização comunitária, planejamento participativo, capacitação para o desenvolvimento empresarial, capacitação institucional, estruturação de empreendimentos, gestão participativa e empresarial, desenvolvimento de competências empreendedoras, serviços de apoio para empresários, cursos em blocos temáticos, construção de indicadores, entre outros.

conveniente diante da complexidade do tema, uma ação ampla de **desenvolvimento local** a partir de quatro grandes blocos de atividades dinamicamente interligadas:

- mobilização e alinhamento para o **desenvolvimento local**;
- diagnóstico e elaboração de planos de ação para o **desenvolvimento local**;
- compartilhamento e organização das comunidades em torno do processo; e
- processo permanente de gestão do **desenvolvimento local**.

Essa dinâmica é totalmente mediada pelo agente de desenvolvimento local e das equipes técnicas mobilizadas, podendo ser representada graficamente da seguinte maneira:

FIGURA 3.1.

MACRO PROCESSO SIMPLIFICADO DE UM PROJETO DE DESENVOLVIMENTO LOCAL AMPLIADO



Ads - Agentes de desenvolvimento Local
ETs - Equipes técnicas locais

1. **MOBILIZAÇÃO E ALINHAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL** - Pode ser induzido, isoladamente ou em conjunto, (a) pelo poder público (ex. Comunidade Ativa, governo estadual, prefeituras etc.); (b) por ator social específico ou grupo organizado de atores (ex. Banco do Nordeste, ONGs etc.); ou (3) em torno de uma causa comum a partir da própria comunidade (ex.:

grupo de cidadãos preocupados com a decadência de um bairro etc.). Compreende:

- identificação das principais lideranças e instituições locais - contatos iniciais com instituições e lideranças do território, identificando as mais atuantes e representativas.
- Sensibilização - nivelamento conjunto de conceitos, premissas e estratégias de **desenvolvimento local**, buscando despertar nos participantes a consciência quanto aos requisitos essenciais do processo de desenvolvimento.
- Estabelecimento de parcerias e condições - grupo inicial de atores que se engajam na ação, discutindo contribuições, e montagem da equipe técnica.
- Estruturação da equipe local de trabalho - definida a partir de um perfil de competências básico.

2. DIAGNÓSTICO E ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL - Envolve:

- definição do perfil socioeconômico da localidade - através da utilização de bancos de dados socioeconômicos, estudos técnicos de governos e instituições, além da coleta direta e interpretação de dados no próprio local.
- Elaboração e compartilhamento de uma visão de futuro comum para orientar a ação - definição de objetivos e metas, que atividades ou projetos priorizar e incentivar, através da utilização de metodologias participativas.
- Identificação de projetos e propostas referenciadas pela comunidade, compreendendo: (a) integração, priorização e negociação das propostas ou projetos; (b) negociação com parceiros externos; e (c) geração de acordos e compromissos.
- Elaboração de plano de ações para o **desenvolvimento local** - detalhamento dos projetos e propostas em termos de recursos, prazos e responsabilidades.

Implica, ainda, a definição do modelo de gerenciamento a partir do concertamento obtido.

3. COMPARTILHAMENTO E ORGANIZAÇÃO DAS COMUNIDADES EM TORNO DO PROCESSO -

Diz respeito a:

- divulgação ampla dos projetos para a comunidade, objetivando validar as ações já realizadas e sensibilizar, animar, mobilizar e engajar outros atores no processo.
- Definição dos eixos de concertamento da comunidade - como os diversos atores entram em colaboração e se organizam em torno de projetos comuns: conselhos municipais, comissões temáticas (educação, saúde, etc.), grupos de interesse etc.
- Capacitação e organização permanente dos diferentes eixos constitutivos do concertamento: empresários, instituições públicas, cadeias produtivas, conselhos municipais, associações etc.

4. PROCESSO PERMANENTE DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL -

Estabelecimento de um fórum/conselho de **desenvolvimento local**, envolvendo a capacitação e organização permanentes, onde o conjunto de projetos é reavaliado, novos projetos são delineados e os diferentes eixos articulados entre si.

Em qualquer situação, revela-se a importância fundamental da estratégia de condução e de apresentação de projetos para deliberação por comitês diversos e foros ampliados. A combinação de senso estratégico e de globalidade conduz à percepção de que o agente de desenvolvimento local deve enfatizar as ações de maior impacto econômico e social e que possam apresentar resultados mais rápidos com vistas a reforçar o projeto de desenvolvimento em termos de legitimidade e de engajamento. Nesse sentido, a existência de um plano de ação preciso e formal, até pelo requisito de flexibilidade que deve pressupor, parece ter importância secundária.

Os quatro blocos delineados, extremamente racionalizados e esquemáticos, devem ser interpretados em termos da sua interação dinâmica, ou seja, os projetos de **desenvolvimento local** representam, na verdade, um agregado de subprojetos em diferentes fases de execução e de maturação que se articulam em menor ou maior intensidade. Permanentemente, novos projetos são propostos, provocando reacomodações diversas e a inserção de novos atores em uma espiral de complexidade que está a requerer modelos apropriados de administração.

A forma esquemática também esconde a multiplicidade de práticas requeridas do agente de desenvolvimento e das equipes técnicas para operacionalizar as iniciativas de **desenvolvimento local**. As práticas e instrumentos são decorrentes da envergadura e natureza das iniciativas que podem determinar variações importantes de um processo que se caracteriza pela fluidez e ausência de regras estáveis.

A natureza das iniciativas, por outro lado, é que determina a ordem e a intensidade com que cada um dos blocos se apresenta. Uma estratégia de capacitação de atores para o empreendedorismo, por exemplo, largamente predominante no Brasil, não pode ter a mesma conformação de uma estratégia focada em meios inovadores ou distritos industriais, por exemplo. Nestas últimas, a existência de um patrimônio cultural pode preceder à mobilização. O concertamento de atores privados pode anteceder a articulação com as instâncias públicas. Estas últimas podem até induzir uma nova configuração local através da criação de laboratórios e centros de pesquisa capazes de originar uma dinâmica nova no território. As iniciativas podem surgir, inclusive, a partir de grandes empreendimentos na condição de que entrem em sinergia com o meio local, produzindo um círculo virtuoso de crescimento amplo, harmonizado com o meio ambiente e a cultura local.

De qualquer maneira, cabe aos agentes de desenvolvimento local uma infinidade de atividades e técnicas específicas de trabalho que objetivam:

- a) fazer emergir de novos empreendimentos produtivos, inclusive a partir de incubadoras de empresa;
- b) sensibilizar e agregar esforços no sentido de disponibilizar acesso a serviços de capacitação profissional, aconselhamento de empresas, informações , pesquisa e desenvolvimento;
- c) viabilizar projetos culturais ou turísticos;
- d) mapear e pôr em relação empreendedores, instituições de crédito e investidores nacionais e internacionais;
- e) identificar disponibilidade de recursos e programas públicos, além do andamento de projetos nas esferas governamentais do interesse do território;
- f) contribuir no desenvolvimento de projetos ligados às políticas sociais para facilitar a reinserção dos mais carentes em termos de moradia, saúde, formação e inserção profissional;
- g) contribuir para a modernização e competitividade dos empreendimentos, focando no processo de aprendizagem dos agentes produtivos com vistas a promover a sensibilização e a conscientização para o desenvolvimento de uma visão de mercado e a gestão estratégica dos empreendimentos; facilitar o processo de estruturação de demandas de capacitação técnica, gerencial e de investimentos; realizar eventos de capacitação; articular, intermediar e acompanhar as ações de capacitação; organizar a oferta de capacitação; mapear e orientar as ofertas de crédito; pré-analisar projetos de investimento; promover o acesso às inovações tecnológicas e gerenciais;
- h) sensibilizar e contribuir para a modernização das instituições públicas em termos do desenvolvimento de processos mais ágeis e de uma visão de cliente;
- i) organizar os agentes produtivos através da disseminação dos princípios e vantagens do associativismo e da gestão participativa, especialmente entre os pequenos e os integrantes da economia solidária; orientá-los para a formação

de organizações associativas; facilitar a capacitação técnica e gerencial dessas organizações e os seus associados.

- j) estruturar as cadeias produtivas - identificar e mapear as potencialidades econômicas com as lideranças locais; conscientizar os agentes produtivos para a prática de atividades em uma visão de cadeias produtivas; promover a articulação empresarial e governamental para a solução de gargalos relacionados ao processo produtivo, mercado e infra estrutura; promover redes de negócios no plano territorial; identificar e induzir novas oportunidades de investimentos;
- k) integrar as ações de desenvolvimento - mapear a realidade local, nos aspectos econômicos, socioculturais, político-institucionais e ambientais; avaliar a evolução do processo de desenvolvimento; criar canais de comunicação, intercâmbio e colaboração com os parceiros efetivos e potenciais; mobilizar as lideranças locais; conduzir os encontros de lideranças; gerenciar agendas e compromissos emanados dos encontros de lideranças; negociar com parceiros condições de viabilização dos projetos comuns.

A maior parte dessas atribuições foram definidas a partir das finalidades dos projetos, encontradas em documentos técnicos de organismos de governo, empresas estatais, projetos de organismos internacionais e fundações, além da literatura estrangeira consultada. Outras atividades emergiram no decorrer das entrevistas conduzidas em campo.

Além de técnicas e comportamentos compatíveis com tamanha amplitude de atribuições, os clientes dos agentes de desenvolvimento, talvez pela natureza da mensagem socialmente positivada que portam, costumam esperar destes qualidades relacionais de empatia, altruísmo e de modéstia com relação às realizações finais. Nesse sentido, a arrogância intelectual ou a vaidade pelo realizado é considerada extremamente inadequados. Adicione-se a isto a difícil mediação entre motivações políticas e anseios comunitários, que necessita ser gerida em nome da credibilidade pessoal e profissional.

Diante desse quadro de complexidade, podemos re-significar positivamente a importância da qualidade das equipes técnicas locais e da boa relação com o poder público para o trabalho do agente de desenvolvimento local. Nesse mesmo eixo, devemos compreender a primazia dos requisitos relacionais, de articulação e de delegação sobre as qualificações eminentemente técnicas. A insistência sobre o modelo de gestão por projetos também se insere nessa mesma lógica pelo aspecto de sintetização conceitual e instrumental que comporta. O princípio fundamental do envolvimento e da mobilização comunitária, além da tomada de decisões colegiadas, deve também ser interpretado na lógica da racionalização e do manejo da complexidade.

Nesse sentido, podemos afirmar que a capacidade do agente de desenvolvimento de conduzir a bom termo um projeto de desenvolvimento é função direta da criação de funções transversais de apoio e amplificação, do gerenciamento de informações e do estabelecimento de pontos de controles cruzados.

No Farol do Desenvolvimento, a partir das demandas locais e das ações de articulação dos Agentes, as ações são inseridas em uma agenda de compromissos, onde são definidos etapas, prazos e responsáveis. Essa agenda é colocada num sistema gerenciador que é disponibilizado para os parceiros e para a comunidade com a qual se está trabalhando. A partir daí, espera-se que haja um controle e gerenciamento dessa ações (AD Senior Estatal).

3.9. Habilidades essenciais do agente de desenvolvimento

A análise do trabalho de campo do agente de desenvolvimento local nos permite sugerir a segmentação das suas habilidades em oito modalidades essenciais:

Pesquisas e estudos - capacidade de realizar, conduzir e interpretar estudos econômicos e sociais no território, promovendo sínteses e convertendo os seus resultados em proposições e estratégias de ação. Sendo os estudos técnicos um dos principais instrumentos de trabalho do agente de desenvolvimento local, a constatação da mais absoluta carência de informações qualificadas sobre a realidade territorial, freqüentemente os obriga a lançar mão dessa habilidade para obter informações mais focadas, pertinentes e menos custosas. O reconhecimento do terreno se apresenta como a atividade inicial de qualquer iniciativa de **desenvolvimento local**.

Articulação - capacidade de estabelecer contatos entre duas ou mais pessoas ou instituições para atingir um objetivo comum. No **desenvolvimento local**, assume um significado especial de formar redes de colaboração e entendimento, mobilização de recursos e de facilitação de processos.

Animação comunitária - capacidade de imprimir movimento e ânimo a grupos providos de identificações e objetivos comuns, fazendo emergir as iniciativas e mobilizando disposições e vontades - "energias", para utilizarmos um jargão profissional.

Organização - capacidade de, a partir da definição de objetivos comuns, contribuir para o estabelecimento de uma estrutura organizacional e divisão do trabalho ajustadas aos princípios participativos do **desenvolvimento local**, objetivando a

manutenção da mobilização dos atores e a coordenação das diversas tarefas necessárias para atingir objetivos.

Capacitação - Capacidade de transmitir, induzir, sintetizar e sobretudo fazer emergir conhecimentos dispersos e não explicitados pelos componentes do grupo, dando-lhe consistência, forma e linguagem apreensíveis por todos.

Planejamento - capacidade de facilitar a elaboração, por etapas e em bases técnicas (especialmente no campo socioeconômico) e participativas, de planos e programas com objetivos definidos. É elemento fundamental de qualquer projeto. Porém, nas ações de **desenvolvimento local**, os conceitos de planejamento e projeto podem surgir separadamente.

Gestão de projetos - capacidade de conduzir um projeto desde a sua idealização até o seu lançamento final, através de fases sucessivas - idéia → formulação → análise técnica, jurídica, organizacional, comercial e financeira → elaboração → funcionamento → avaliação -, mobilizando as competências necessárias, assinalando as etapas superadas, gerenciando custos e prazos⁵.

⁵ Designamos por projeto qualquer concepção de empreendimento a ser realizado, para cuja execução é necessário um certo número de operações intermediárias. As operações de um projeto têm a particularidade de ocorrer em apenas um círculo, enquanto que as operações rotineiras se reproduzem após o término do projeto. A noção e as metodologias de gestão por projetos foram idealizadas por profissionais da engenharia preocupados com a capacidade de gerar bens e serviços em conformidade com os documentos de referência do respectivo projeto, em termos de CRIAÇÃO DE TECNOLOGIAS, PRAZOS, CUSTOS e QUALIDADE. A gestão por projetos foi concebida para resolver o problema crucial da coordenação de um grande número de especialistas de áreas de conhecimento diferentes e oriundos de estruturas hierárquicas portadoras de lógicas distintas de funcionamento. Ironicamente, foi em torno da indústria espacial-militar - a mais controlada, mais hierarquizada e menos transparente para o grande público - que surgiu a contestação mais operacional da lógica de separação funcional e hierárquica sob a qual se estruturaram as organizações modernas. A mobilidade sempre foi preocupação fundamental da gestão por projetos, pois um dos seus principais desafios vinha a ser justamente a execução de ações transversais de (1) planificação e ordenamento de tarefas pelo método dos caminhos críticos (Planejamento PERT) para tornar possível a estimação da duração do projeto e a identificação de pontos de estrangulamento; (2) organização do controle de qualidade; e (3) estruturação de equipe-projeto. Nas empresas, a lógica projeto permitiu criar canais de comunicação entre diferentes células técnicas portadoras de lógicas diferentes e pouco relacionadas umas com as outras por conta da especialização do conhecimento, cuja segmentação é associada com perda de capacidade de criação e realização. Logo, a lógica projeto é indicada para solução de problemas de comunicação e de coordenação. As equipes são constituídas levando em conta as necessidades do projeto a cada momento, procurando solucionar as dificuldades relativas à construção que, tomada em conjunto, supera fronteiras de domínios das competências específicos.

Uma missão de **desenvolvimento local** pode ser visualizada como uma carteira de projetos e não como um único projeto relativamente bem delineado. Nesses termos, a dificuldade especial dessas ações situa-se especialmente na quantidade de decisores envolvidos e na articulação de projetos não ainda completamente definidos ou formulados. A gestão multiprojetos assim configurada agrupa projetos em diferentes situações quanto ao nível de maturação e de resultados obtidos, constituindo a própria essência da dinâmica do desenvolvimento, já que, em qualquer situação, envolve um certo número de decisores.

Promoção e prospecção - capacidade para promover a melhoria da imagem de uma organização ou de um território, traduzindo seus recursos e potencialidades em produtos e serviços, identificando os seus clientes potenciais, facilitando a negociação como mandatário de uma organização ou de um território considerados. Enquanto isso, a habilidade animação está mais associada ao interior do território, promoção e prospecção estão mais voltadas para o extraterritório, especialmente nas situações em que os municípios procuram atrair investimentos externos através da utilização ou construção de uma imagem positiva.

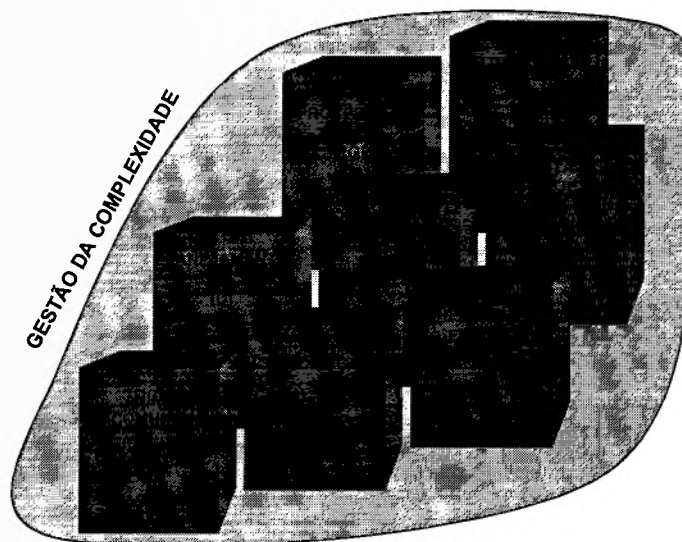
No **Desenvolvimento local**, são acrescentadas dificuldades adicionais por conta (1) da dificuldade de definir objetivos qualitativos e de os mensurar; (2) dos seus impactos que podem afetar diferentes gerações; (3) das engenharias financeiras e de responsabilidades que exigem atores, estruturas e municípios independentes entre si; (4) o controle e crítica da opinião pública; e (5) a absoluta necessidade da solidariedade entre pares, em benefício de um objetivo comum e agregador para todos.

Preferencialmente, um chefe de projeto deve estar fora dos serviços rotineiros e ser independente da hierarquia de serviços. Deve, dotando-se de uma equipe mínima, estar em contato permanente com o cliente (legitimidade comercial) e ser nominalmente designado pelo dirigente da empresa (legitimação hierárquica).

No **desenvolvimento local**, além de um componente mais forte de animação e alinhamento de componentes ainda mais desarticulados do que as unidades de uma empresa, a legitimação hierárquica será sempre problemática, sobretudo nas intervenções que não contam com o apoio do poder público ou quando o prefeito não tem o apoio dos cidadãos. O comando multi-institucional também torna mais complexa a validação dos projetos e o encadeamento das suas fases. Assim sendo, a diversidade da ação de **desenvolvimento local** é diretamente proporcional à necessidade de animação e articulação entre as partes.

A habilidade promoção e prospecção passou a ser percebida e valorizada a partir da necessidade de integrar cadeias produtivas e formar clusters econômicos, situação em que a atração de investimentos exteriores ao território podem ser requeridos, como é o caso das experiências dos pólos integrados de desenvolvimento gerenciados pelo Banco do Nordeste.

FIGURA 3.2. - APRENDIZAGEM E ABSORÇÃO DE HABILIDADES DO AGENTE DE DESENVOLVIMENTO LOCAL



O nível de profissionalismo dos "agentes de desenvolvimento local" costuma ser avaliado pelo domínio do conjunto ou da combinação das oito competências ora relacionadas.

Os conhecimentos técnicos e habilidades comportamentais exigidos pelo trabalho do agente de desenvolvimento podem ser resumidos, sem a preocupação de esgotar o assunto dada a extrema variedade de situações combinadas, da seguinte maneira:

Conhecimentos técnicos - economia local, nacional e internacional; dinâmicas sociais locais, nacionais e internacionais; técnicas de educação de adultos; técnicas de elaboração e interpretação de pesquisas econômicas e sociais;

técnicas de planejamento participativo; técnicas de organização; cálculo de rentabilidade; elaboração e gerenciamento de projetos; análise sistêmica; comunicação escrita, oral e audiovisual; técnicas de criatividade; dinâmicas de grupo; técnicas de negociação; Sociologia das Organizações e da Ação; análise e técnicas de *marketing*; comunicação institucional e publicitária; gestão tecnológica; fundamentos do Direito - civil, comercial etc.

Habilidades sociais e atitudinais - capacidade de escuta e de elaboração de sínteses; capacidade de transmitir informações em linguagem acessível pelo meio; senso de organização e de viabilização; orientação para o trabalho em equipe; capacidade de adaptação a situações novas e supervenientes; capacidade de decisão, senso de mediação, bom equilíbrio entre análise e síntese; senso de troca e intercâmbio; disposição para aceitar convicções diferentes das suas; capacidade de negociação e sedução; resistência ao estresse etc.

Com base nesse elenco de habilidades e conhecimentos, podemos exemplificar, de modo sintético, algumas ações típicas de agentes de desenvolvimento local:

1. desenvolver potenciais de uma zona rural qualquer, reunindo os produtores em associação, requerendo o recurso às habilidades de coleta de informações e, sobretudo, de animação e mobilização comunitárias como pré-condição para atingir o nível de organização e de capacitação desejável. As habilidades de planejamento e gestão de projetos se inserem em uma seqüência operacional lógica, pois a comunidade pode concluir, por exemplo, pela montagem de um projeto de lazer turístico rural. Esse projeto, além da articulação interna, certamente irá requerer o envolvimento de órgão estaduais e federais de promoção e de viabilização da infra-estrutura turística que inclui a preparação de recursos humanos ou mesmo a atração de empreendimentos-âncora para dar maior densidade ao projeto.
2. Essas mesmas habilidades são requeridas em um projeto que se destina a mobilizar um comitê de **desenvolvimento local** para a integração de uma

cadeia produtiva local. Nesse sentido, a decisão de patrocinar uma incubadora de empresas ou um laboratório de pesquisa e desenvolvimento pode ser a solução mais adequada. Um amplo alinhamento pela via da capacitação será igualmente requerida. Como resultado, um esforço amplo de pré-comercialização de um distrito industrial ou comercial pode constituir consequência lógica com desdobramentos externos importantes em termos de promoção e de atração de empreendimentos.

3. Outra combinação é possível se o projeto consiste em mobilizar os habitantes de um bairro ou de uma pequena cidade a participar da construção de um novo futuro para a localidade. Fazer emergir opções e discutir a sua viabilidade será então uma tarefa de peso inicial que poderá redundar na criação de um distrito industrial, comercial ou de serviços, através da viabilização de associações por grupos de interesse e foros gerais de acompanhamento e discussão. Novamente, a capacitação deverá ser requerida em diferentes níveis. Mas o projeto pode assumir como meta, por exemplo, a realocação de serviços administrativos do Estado, requerendo articulações externas as mais variadas.

Sendo os "agentes de desenvolvimento local" mobilizados por uma grande variedade de objetivos - da estruturação de empreendimentos produtivos, da organização do turismo local, da estruturação de associações e redes de colaboração; da transferência de tecnologias; da animação cultural; da discussão dos impactos sociais dos projetos de infra-estrutura; da reconversão econômica de territórios; da criação de empregos etc. - torna-se difícil estabelecer via única de aquisição das competências requeridas, cujo domínio empresta racionalidade ao processo de segmentação do grupo de "agentes" diante da dificuldade e complexidade do desempenho simultâneo de todas as habilidades prescritas. A segmentação, portanto, deverá se dar em torno da valorização do tempo e das

expertises⁶ pessoais representadas pela combinação ótima de habilidades. O atendimento de demandas complexas, nesse contexto, só poderá se dar pela articulação de equipes de agentes de desenvolvimento local especialistas.

A segmentação, contudo, sendo apoiada em um elenco de competências não totalmente estabilizadas em vista da grande diversidade de situações e de porte dos projetos, permite apreender um modelo preliminar de estruturação de carreira, emprestando uma razoável racionalidade estrutural diante do mercado de trabalho. Referida configuração, ainda em construção dado o estado atual das práticas de campo, assume grande importância por permitir aos "agentes" serem reconhecidos profissionalmente e de poderem traduzir as suas competências e experiências em termos de currículos ou outras peças de informação e comunicação. A categorização é igualmente importante por permitir avaliar os diferentes níveis de profissionalismo e para desenhar possíveis evoluções de carreira e de organização do campo profissional.

Aqui seria mais um animador comunitário. O animador comunitário é aquela pessoa que tem facilidade de comunicação, que passa essa energia com os agentes locais, que tem carisma de se relacionar com a comunidade, que joga muito bem com técnicas de comunicação mas que tem conteúdo. Não é marketeiro. É uma pessoa que tem uma mensagem consistente, mas que tem carisma para mobilizar a comunidade, de passar credibilidade [...] Outra segmentação é o cara que sabe trabalhar muito bem, por exemplo, como capacitador. O cara que sabe ensinar, o capacitador Paulo Freire, biológico, que sabe formar outras pessoas. Temos aqui pessoas que têm muito mais perfil de animador, outros muito mais de capacitador, outro aqui que eu acho é o cara bom na área de planejamento. E outro aqui na área de gestão. Gestão para mim é acompanhar a implementação da mudança, na prefeitura, com os agentes produtivos. É a pessoa que tem essa capacidade de acompanhar a gestão, o instrumento de monitoramento e tal, porque tem gente que é muito bom para planejar mas não é bom gestor [...] Tem outra fundamental. Articulador. Articulação é uma coisa finíssima; é compartilhar visão de futuro, é saber formar parceiros, é gerar cumplicidades [...] Preferia que tivesse tudo junto, mas se eu não conseguisse aí eu iria ver minhas carências maiores. Estes três aqui são pessoas que têm capacidade de ser animador, articulador, ser capacitador, dominar técnicas de planejamento e aplicações e gerir. São top. Tenho outros aqui que não. O M. é um animador comunitário, Z. é capacitadora. Um é mais forte nisso, outro é

⁶ HOLANDA FERREIRA (1996) explica o termo na acepção de "perícia realizada por experto". Experto é aquele que tem experiência; experimentado; e que assim sabe ou tem conhecimento. Indivíduo que adquiriu grande conhecimento ou habilidade graças à experiência, à prática (do latim *espertu*).

mais forte naquilo. O mais difícil é sem dúvida a articulação. Para isto, requer-se mais vivência, uma formação teórica melhor [...] E tem um outro também que seria o iniciante. O iniciante é aquele que tem aquele potencial, essa base teórica, esse élan, esse compromisso, essa energia de querer fazer esse tipo de trabalho, esse engajamento, mas ainda é meio iniciante. Ele teria que aprender. O R. é senior. Geralmente ele forma equipes de multiplicadores, dificilmente ele vai diretamente fazer uma oficina na comunidade (DIRIGENTE DE PROJETO).

3.10. Segmentação do campo

Como o agente de desenvolvimento representa o eixo articulador das práticas de **desenvolvimento local**, grande parte da ação se desenvolve em torno dele e a sustentabilidade das iniciativas, entre outros condicionantes, depende da sua capacidade de mobilizar os diversos segmentos sociais em torno do projeto de desenvolvimento, o que torna o seu trabalho de alta exposição.

A prática do agente de desenvolvimento requer uma fina percepção das diferenças entre poder, conhecimento técnico e empírico, e as formas possíveis de combinação entre vontade política, demandas comunitárias, determinações técnicas e disponibilidade de recursos. Essas mediações só são possíveis através das habilidades interpessoais e comportamentais que permitem a evolução das ações nos espaços de convergência possíveis em situações de extrema exposição ao estresse. Os níveis de conhecimento e habilidades são permanentemente submetidos à prova, exigindo do "profissional" uma completa disponibilidade e flexibilidade para a absorção de novos conhecimentos e habilidades.

Nesse sentido, o "agente de desenvolvimento" é, para todos os efeitos, um gestor da complexidade (MORIN, 1982, p. 248-9) por necessitar gerir de maneira coerente e construtiva os subconjuntos, ao mesmo tempo autônomos e independentes, de um sistema social. No **desenvolvimento local**, a gestão da complexidade pode ser considerada como uma habilidade na medida em que o senso de nuança⁷ é fortemente requerido. Da mesma forma, necessita compreender as relações de força e os seus mecanismos de amplificação e de

⁷ Uma situação complexa não pode ser apreendida por extremos. Certos indivíduos parecem mais capazes de compreender as diferentes combinações com que os fenômenos se apresentam e não se estressar de modo especial diante disso.

regulação, sentido em que as intervenções podem ter maior ou menor efeito e distinguindo entre duas situações apenas aparentemente idênticas. Trata-se, no caso, da depuração do senso de globalidade, que, no seu emaranhado de interações e interdependências, pode definir as características de uma abordagem.

Em vista disso, é de se esperar que o nível de complexidade seja função direta da magnitude do projeto em desenvolvimento. E é essa mesma complexidade que dá visibilidade à segmentação interna do campo profissional, pois é numa ação mais completa e integrada que as diferentes demandas e a necessidade de mobilização de competências específicas se mostram de modo mais claro. A magnitude da ação pode ser avaliada pelo número de organizações, de atores envolvidos e de projetos em desenvolvimento.

Sendo o nível de expertise dos "agentes de desenvolvimento" avaliado em função do domínio cruzado das habilidades há pouco referidas, a dimensão relativa ao vínculo mantido por esses profissionais com o território, comunidades e associações sugere uma outra distinção importante. Nesse sentido, é possível distinguir, em um corte **horizontal**:

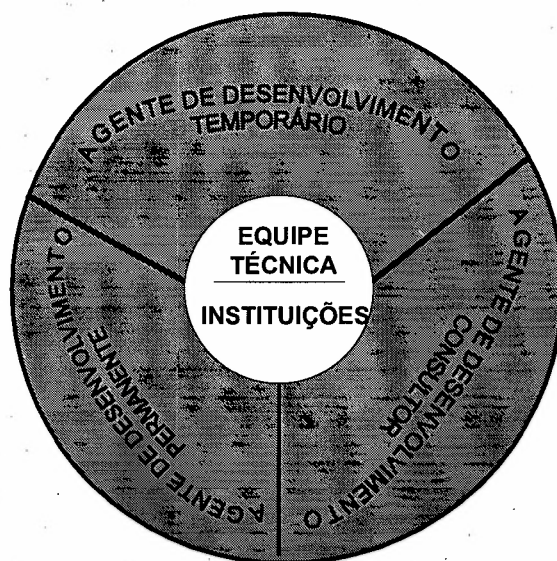
- 1) os "**agentes de desenvolvimento**" que atuam em uma lógica de intervenções pontuais ou orientadoras mais assemelhadas ao trabalho de um **consultor** tradicional. Nessa situação, o vínculo é estabelecido em termos de um contrato a cumprir, por tempo determinado, configurando uma relação mais do tipo mercantil (em contraposição à relação trabalhista). A sua contratação é normalmente definida pela sua competência pontual em uma ou um conjunto de habilidades relacionadas ao agente de desenvolvimento e assume um caráter de reforço para os dirigentes e equipes técnicas no redirecionamento de estratégias e metodologias;
- 2) os "**agentes de desenvolvimento**" **temporários**, principais responsáveis pela condução propriamente dita dos projetos de **desenvolvimento local**, em articulação com instituições, comunidades e organizações com contribuições

pontuais. O adjetivo "temporário" provém de que um agente de desenvolvimento assim classificado precisa programar o seu desengajamento do território, logo que a comunidade se autonomize e disponha de quadros próprios de agentes de desenvolvimento permanentes. Em geral, são contratados pelas prefeituras ou por alguma instituição participante do projeto, mas por definição a serviço do coletivo. O número de agentes envolvidos é razão direta da amplitude do projeto, função do número de organizações e atores envolvidos. Como o território pode ser segmentado segundo princípios geográficos ou setoriais, função da área de conforto do agente ou da racionalização dos deslocamentos e do tempo, faz-se necessário criar uma instância informal de deliberação e alinhamento entre os agentes. A relação de proximidade pessoal do agente de desenvolvimento temporário com as instâncias locais, principalmente políticas, é mais intensa do que a mantida pelo agente de desenvolvimento consultor, tendo em vista seu papel de condutor inicial do processo. Esse fato reserva ao agente temporário grande parte da gestão dos conflitos entre motivações político-partidárias, anseios comunitários e princípios técnicos e éticos. Cabe, finalmente, a esta tipologia de agentes a articulação dos agentes consultores e dos agentes permanentes em torno do projeto de desenvolvimento, bem assim a qualificação destes últimos para garantir o seguimento do projeto e a capacitação permanente das comunidades.

- 3) os **"agentes de desenvolvimento" permanentes** são oriundos da própria comunidade ou de instituições parceiras locais, estaduais ou federais, públicas ou privadas. Em geral, se inserem no projeto de desenvolvimento como contrapartida institucional ou como voluntários a partir da mobilização das bases locais. Conforme descrito há pouco (3.6. **seleção e recrutamento**), muitas vezes se agregam ao projeto sem as qualificações e habilidades necessárias, necessitando se inserirem em um processo formativo sob a orientação de um agente de desenvolvimento temporário. O seu principal papel é garantir o foco da ação em decorrência da proximidade com as comunidades

locais e a permanência do processo transformador, agregando novas instituições e comunidades segundo uma lógica de ampliação de redes de colaboração e interesses. É essa mesma dinâmica que dá sentido à lógica de progressão na carreira. O caráter de permanência provém da sua vinculação imediata a instituições eminentemente locais, não impedindo que, por decisão pessoal ou por competência, venha a investir em outros territórios ou projetos na condição de temporário ou consultor.

FIGURA 3.3
TIPOLOGIAS AGENTES DE DESENVOLVIMENTO
QUANTO AO DISTANCIAMENTO DO TERRITÓRIO

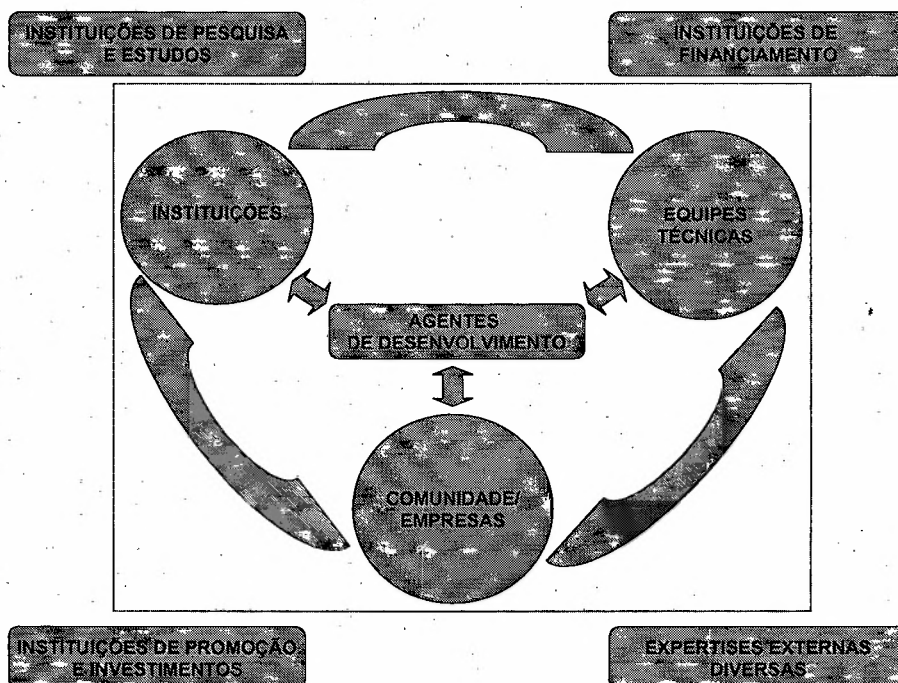


Nesse sentido, podemos discernir pelo menos três tipos de intervenção bastante diferenciados, embora complementares e articulados entre si, durante a consolidação das iniciativas de **desenvolvimento local**. Uma atribuição de **aconselhamento**, relacionada com o agente de desenvolvimento consultor; uma missão **comando**, associada com o agente de desenvolvimento temporário; uma função **operacional**, atribuída ao agente de desenvolvimento permanente.

Os "agentes de desenvolvimento" consultores, permanentes ou temporários têm em comum o perfil básico de competências. A diferenciação se

dá inicialmente pelo nível de expertise, mas é a vinculação com comunidades e territórios e, portanto, a mobilidade pessoal, que define esta classificação. Embora os seus modos de intervenção adaptados a questões particulares os tornem complementares no tempo, o comando da articulação entre agentes costuma ser atribuído ao "agente temporário" para que a prioridade no engajamento não conduza à desarticulação e aumento do risco de fracasso da missão. Além disso, os "agentes de desenvolvimento" dos tipos CONSULTOR e TEMPORÁRIO não podem trabalhar corretamente sem ter como interlocutores agentes de desenvolvimento do tipo permanente oriundos das equipes técnicas locais; ou seja, é necessária a ação de alguém da estrutura local com a finalidade de monitorar permanentemente a progressão do projeto, identificando bloqueios, descobrindo oportunidades de expansão, identificando necessidades e promovendo a sinergia nas bases locais. Inversamente, o agente de desenvolvimento permanente saberá questionar os agentes de desenvolvimento consultores e temporários. Ele saberá conduzir com estes últimos a descoberta do território e do problema a solucionar.

FIGURA 3.4. - AGENTES DE DESENVOLVIMENTO E MEDIAÇÃO



Sobre objetivos tão transversais, como o **desenvolvimento local**, a colaboração interdisciplinar é essencial. A distinção entre os três tipos de intervenção põe em evidência a necessidade de combiná-los de modo adequado nas situações críticas, quando experiências de fora da comunidade e consultores sobre questões pontuais são requeridos. Na maioria das situações, a combinação entre agentes de desenvolvimento temporários e permanentes é suficiente para as necessidades do Projeto.

A nossa idéia para segurar a proposta é formarmos as equipes locais; cada associação dessas tinha uma equipe local, que variava de 10 a 12 pessoas. Entre estes você tem jovens. Então a nossa proposta era escolher, lá, 12 difusores do desenvolvimento local. A gente dividiu o município em microrregiões e dissemos: aqui vamos escolher um jovem, aqui outro, aqui outro. Eles já foram qualificados na questão comportamental, na visão do local. A nossa proposta é fortalecer a própria sociedade local para ir assumindo isso (AD Senior, ONG).

Eu estabeleço uma diferença quando estou em campo, com respeito aos técnicos. Um pouco facilitando, ajudando-os, discutindo com eles os problemas que eles começam a enxergar, as dificuldades para valorizar o que eles estão fazendo, mas um plano que facilita eu falar mais como acompanhante, com respeito à dúvida, com respeito a interrogação, com respeito às dificuldades (AD Senior Instituição internacional).

3.11. Progressão na carreira e segmentação vertical

Do ponto de vista da verticalização e progressão na carreira, uma racionalidade pode ser apreendida com base na experiência em campo e da apropriação de um elenco combinado de habilidades essenciais. Entretanto, uma grande lacuna se evidencia no reconhecimento da expertise, já que inexistente uma organização profissional que legitime e unifique as diferentes percepções. Dessa maneira, remete-se para o mercado de trabalho o ônus da validação da expertise declarada pelo "agente" - consultor ou temporário.

A racionalidade apreendida a partir de experiências mais integradas, contemplando todo o ciclo de desenvolvimento e progressão, leva-nos a sugerir a visualização de um processo que se inicia com a participação do cidadão, ou de profissional de entidade parceira, na equipe técnica da ação de **desenvolvimento local**, o que pode resultar em identificação pessoal com a referida proposta.

Como relatado, para que a continuidade das ações seja assegurada de modo permanente, é imprescindível que as comunidades e associações locais, além dos técnicos designados - e, no limite, as próprias instituições parceiras - sejam capacitados a assumir a gestão dos seus projetos. Nesse sentido, trata-se de uma das atividades iniciais do agente de desenvolvimento local, a de articular-se com esses atores para montar a equipe responsável pela condução dos projetos. É na equipe técnica que são identificados os talentos locais que serão responsáveis pela condução e ampliação do projeto inicial, após o desengajamento do "agente de desenvolvimento temporário". Caso o desengajamento ocorra sem a apropriação pelas comunidades dos princípios e metodologias, o processo de desenvolvimento corre o risco de ser prematuramente interrompido.

A gente fez uma avaliação agora no final do ano, e a gente começou a apontar agora, com a experiência que a gente tem, três anos de desenvolvimento local, que antes foi só

com cooperativa, então, o que é que a gente conseguiu e o que a gente pode apontar como mudança de paradigma e dizer assim: o que é que houve de diferente aqui? É só porque mobilizou capital humano e as pessoas resgataram a auto-estima, ou as pessoas estão mais protagonistas, mais proativas, ou estão buscando se capacitar, montar negócios, o que tem de novo aqui? O que é importante e significativo? E a gente levantou isso aqui, que vou mostrar para você: elementos e estruturas que a gente consideraria que são fundamentais para se dizer que houve uma política de desenvolvimento local, de promoção, de estímulo. Então, num processo de desenvolvimento local, isso a gente queria que ficasse muito claro e concertado com a comunidade, porque agora está todo mundo falando em desenvolvimento local; então, tem um projeto da SUDENE de desenvolvimento local, tem um projeto da comunidade solidária, que é desenvolvimento local (DIRIGENTE DE PROJETO).

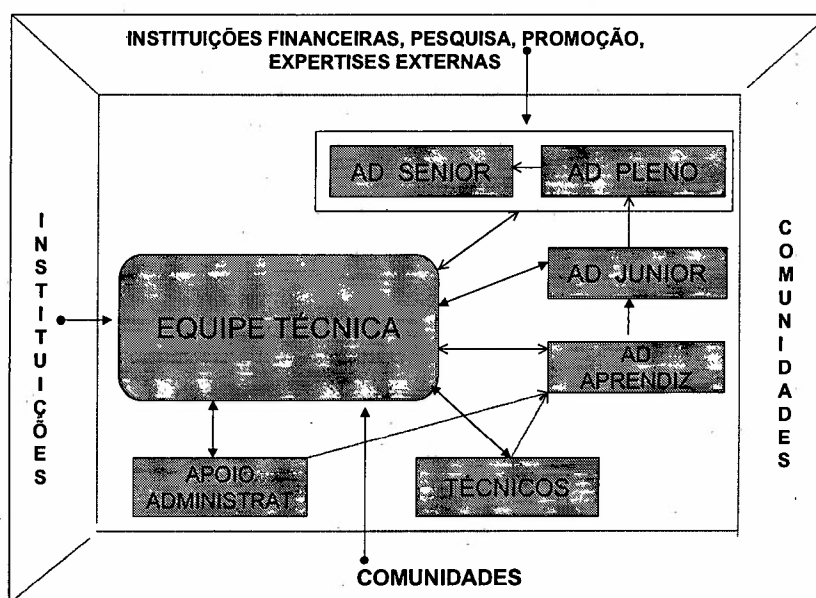


FIGURA 3.5. - CARREIRA E PROGRESSÃO

Os "agentes aprendizes" são colocados sob a responsabilidade de um agente de desenvolvimento pleno ou senior (o "agente temporário" costuma assumir a responsabilidade pela formação dos aprendizes até o seu desengajamento) que inicia um processo de transmissão de conhecimentos e de socialização. Conforme relatado a seguir (**3.15.2 Formação continuada, tutoria e formação experiencial**), conceitos e instrumentos são paulatinamente repassados aos "agentes aprendizes" que passam, nessa condição, a participar dos *workshops* de mobilização das comunidades e da organização de associações. Sendo a habilidade de animação comunitária o foco inicial do

processo, os aspectos atitudinais e a facilidade de comunicação são especialmente observados. Inserções controladas dos "agentes aprendizes" na condução das atividades são promovidas e costumam ser acompanhadas de *feedback* e reforço positivo por parte do "agente temporário".

O processo de aprendizagem assim se desenvolve, entremeando momentos de transmissão de conhecimentos por métodos andragógicos e vivenciais, experimentações em campo e sessões de *feedback* individuais e coletivas. Uma prática bastante difundida é colocar a equipe em formação sob a tutoria de um agente *senior*, que visita o grupo esporadicamente.

Tomando a Metodologia Gespar como exemplo, a acumulação de experiências no ciclo de sensibilização, mobilização e capacitação (que dura cerca de quatro meses), além da participação ativa na fase de aplicação da metodologia básica - formação para o desenvolvimento empresarial e institucional, incluindo diagnóstico participativo elaboração de planos de ação, de organização e gestão (que requer cerca de 6 meses), credencia o "agente aprendiz" a se tornar um "agente de desenvolvimento *junior*".

O agente de desenvolvimento *junior*, tendo adquirido a habilidade planejamento, se credencia a repetir todo o processo em uma nova comunidade, fixando conceitos e instrumentos e prosseguindo, em paralelo, o ciclo de aprendizagem, absorvendo de modo monitorado tecnologias organizacionais específicas - associativismo, comercialização, capacitação, produção, gerenciamento, estudos de viabilidade, crédito, controle etc. A apreensão de aspectos ligados à integração de cadeias e do entendimento dos agregados econômicos locais credencia o cidadão a se tornar um "agente de desenvolvimento pleno", podendo assumir, a partir daí, o comando do projeto de **desenvolvimento local**. Essa mudança de nível representa, na prática, a absorção formal de atividades preliminares de articulação política e institucional no plano local. Este terceiro ciclo de aprendizagem não pode ser rigidamente determinado, pois está ligado à progressão do trabalho em campo, onde todos os desafios e

impasses precisam ser solucionados para possibilitar o fechamento do ciclo de **desenvolvimento local**. A duração média desse ciclo pode ser estimada em dois anos, ou seja, a formação completa de um "agente de desenvolvimento" pode ser calculada em três anos de constante prática.

O acúmulo de vivências na condução de uma variedade de projetos, muitas vezes simultâneos, e o domínio de habilidades estratégicas de negociação e articulação de mais alto nível - interlocução com dirigentes máximos de instituições e empresas - para estruturação de cadeias produtivas e redes de colaboração, além do domínio de técnicas de promoção e de prospecção, qualificam o "agente" como *senior*.

Esse esquema é genérico e não está formalmente estabelecido, até porque muitas organizações que participam de ações de **desenvolvimento local** não conseguem cobrir o ciclo integral da ação.

Na primeira fase, da organização, o MOC mandava pessoas, assessores, para ajudar a discutir, a sensibilizar as pessoas. Mas quando entramos na parte mais concreta tiveram início as dificuldades porque eles não tinham nenhuma experiência em cooperativa e associações do nosso porte, comercializando, beneficiando, exportando. Ai foi um momento difícil e a gente teve de aprender fazendo, nós mesmos (DIRIGENTE DE ORGANIZAÇÃO PRIVADA).

O ESPLAR era dividido em três programas. Tinha um programa de políticas públicas, que foi exatamente nesse que a gente começou a perceber que sem o Estado a gente não podia completar. Tinha um grupo que trabalhava a elaboração de propostas técnicas na linha da agroecologia. E tinha um grupo que trabalhava no fortalecimento da sociedade civil, as organizações comunitárias, as associações, os sindicatos. Esses três programas não se encontravam nunca. Ainda tinha uma distinção entre os daqui e os de Fortaleza (AD Senior, ONG).

Os componentes das equipes técnicas que não possuem as qualificações técnicas e as habilidades sociais requeridas podem permanecer no projeto de **desenvolvimento local** em serviços de apoio administrativo ou contribuindo esporadicamente com serviços especializados necessários ao projeto de desenvolvimento.

3.12. Alguns detalhes práticos do cotidiano do agente

Indo além da definição do modelo de competências do "agente de desenvolvimento", tentaremos caracterizar algumas atividades elementares do seu cotidiano, a partir das quais o trabalho se concretiza.

A arte do agente de desenvolvimento consiste na sutileza de ajustar as suas reações a cada situação. Esse agrupamento provém de uma combinação de intuição com experiência, mas também do que chamamos de uma formação prática requerida pelo trabalho.

A avaliação de um agente de desenvolvimento pode se dar em torno dessas ações elementares cotidianas, ou papéis práticos, a saber:

Seleção - o agente de desenvolvimento é muito procurado por portadores de projetos e de novas idéias, os quais devem ser avaliados e, em função dessa avaliação, inseridos na rede operacional local (comitês, instituições públicas e privadas). Ele perscruta o nível de consenso possível em torno desses projetos, levanta informações complementares, elabora um pré-exame de viabilidade, mapeia a cadeia produtiva local, intenções, motivações e engajamentos. Reúne ainda as competências necessárias à condução do projeto. Dessa atividade é de se esperar que o "agente" monte uma carteira de projetos variados e bem adaptados ao território que possam ser levados à apreciação da comunidade.

Mediação - a mediação cobre diversas capacidades, principalmente a de intérprete entre linguagens e especificações técnicas, políticas, urbanísticas, industriais, comerciais, financeiras, jurídicas, jornalísticas, sociais, culturais, turísticas, administrativas, tecnológicas. Outra mediação importante é a que permite a conciliação entre o conjunto de competências, quase sempre portadoras de lógicas diferentes, requeridas para a montagem coerente de projetos. O seu

papel é quase sempre de incitar e convencer, apoiando-se nos interesses, conhecimentos e habilidades de cada ator.

Coordenação - tal habilidade é essencial para a criação de espaços onde os diversos projetos, organizações e competências confluem e entrem em sinergia. As capacidades de os atores se articularem se torna um fator de notoriedade e de competitividade do território. Nessas situações, o território adquire uma maturidade necessária para superar dificuldades e se reorganizar através do encaminhamento coletivo de soluções adaptadas para os seus problemas.

Intermediação - consiste em negociar e contratar serviços necessários ao projeto, inclusive órgãos de governo, que não podem ser prestados por integrantes da própria comunidade ou pela rede de parcerias já montada, observando condições de preço e qualidade.

Catalização - diz respeito à busca de meios e inovações que permitam acelerar o curso dos projetos. Nesse aspecto, o carisma e a energia do agente costumam aportar boas contribuições. A combinação de disponibilidade com a capacidade de escuta e o reconhecimento das qualidades e motivações do outro, aliados à demonstração de confiança em si e nos interlocutores faz com que estes últimos se sintam valorizados, reconhecidos e potencialmente úteis, alinhados e solidários. O agente de desenvolvimento local se vale da sua capacidade de entusiasmar, recolhendo daí contribuições inesperadas. Mas essa disposição não pode desconsiderar o princípio de que toda missão deve ser finita. Por isto, o distanciamento progressivo da condução dos projetos deve ser exercitado, posicionando-se o agente como o garante dos objetivos buscados e dos processos organizados em torno deles.

Revelação de talentos – pelo seu trabalho de escuta, perspicácia e carisma, o agente de desenvolvimento deve revelar talentos, competências originais, recursos mal utilizados.

Nesse trabalho, você tem que contar com perfis de profissionais que sejam realmente profissionais em função da empregabilidade, que têm talento, capacidade de inovação, flexibilidade, agilidade, compromisso e capacidade de autogestão (DIRIGENTE DE PROJETO).

3.13. Relações de forças entre atores

O principal componente de uma ação de **desenvolvimento local** típica é a participação das forças e representações locais, especialmente do prefeito municipal. A intensidade, o grau de abrangência e a qualidade dos resultados dependem do engajamento dessas lideranças e da máquina pública. Embora essa configuração não seja ainda predominante no Brasil, onde, em termos quantitativos, parece predominar as ações setoriais e localizadas patrocinadas por organizações não governamentais-ONGs, a percepção geral é de que a implementação de uma real iniciativa dessa natureza requer a reunião de três elementos básicos: **PODER**, **MOBILIZAÇÃO** e **COMPETÊNCIAS**.

FIGURA 3.6. DINÂMICA DE ATORES



Nesses termos, o **PODER** representa a vontade política e a sua afirmação em termos da presença mobilizadora e da tomada de decisões que facilitem o desenvolvimento dos projetos. A **MOBILIZAÇÃO**, por outro lado, significa, sem necessariamente ir ao consenso absoluto da população, a tomada de consciência da necessidade da ação, principalmente entre as lideranças socioeconômicas locais. **COMPETÊNCIAS**, finalmente, indica a ação de um profissional ou de um

coletivo portando conhecimentos, habilidades e atitudes para levar a bom termo a missão.

Até que esses três componentes estejam alinhados, a maturação do projeto de desenvolvimento pode seguir todos os encaminhamentos possíveis, em função do posicionamento da vontade política, estando à frente ou a reboque da tomada de consciência da comunidade. Já a disponibilização das competências essenciais não necessariamente precede a tomada de consciência geral. As diferenças entre projetos de desenvolvimento podem ser explicadas pela evolução diferenciada do equilíbrio desses três fatores, ou seja, a maneira pela qual a maturação desse estado de equilíbrio se processa define o ritmo e a forma da missão de desenvolvimento.

O agente de desenvolvimento necessita tomar consciência da dinâmica histórica do projeto, pois, em qualquer caso e ao longo da missão, ele terá de gerir o equilíbrio entre esses três pólos: a expressão da vontade política, a mobilização dos atores e as intervenções técnicas. O equilíbrio desses três aspectos é tão importante quanto o valor absoluto de cada um dos pólos. A expressão da vontade política deve ser forte, mas sem ultrapassar os limites da credibilidade, sempre atingida pelo efeito do anunciado contraposto ao efetivamente realizado, característica tão comum ao espaço político.

Tinha várias entidades. A Fundação Kellogs, a Fundação Interamericana, tinha a ICO, e parece que entidades americanas e do Canadá, não sei bem de onde era a fonte exata dos recursos, mas tudo com recursos de fora. Então eu acho que tinha um pouco isso: o Estado entendia um pouco que as ONGs, na época, a gente queria substituir o Estado, e aí não se engajava. Por outro lado, a gente achava que o Estado, era incompetente e a gente era capaz de fazer tudo. Você não faz tudo com o Estado mas também você não faz sem ele; assim também como as ONG têm uma importância fundamental, mas sozinho eu acho que a gente também não faz. A gente faz muita coisa interessante, mas ficava muito no pontual. De repente eu me deparei com outra realidade: trabalhar a agroecologia, não pode utilizar o químico, não pode utilizar o veneno, então para mim foi uma experiência riquíssima quando eu pude confrontar as duas, os dois conhecimentos e as duas experiências que eu tinha (AD Senior ONG).

Por outro lado, os atores devem ser mobilizados de modo a agir coletivamente, evitando, assim, o ativismo, fortemente compatível com o discurso

do **desenvolvimento local**. A impaciência na expectativa de resultados rápidos e de impacto é um dado que pode levar à desmobilização dos atores. Nesse sentido, a gestão das expectativas constitui uma meta sempre delicada. As intervenções técnicas, por sua vez, precisam ser conduzidas com equilíbrio entre uma margem aceitável entre a tecnocracia, de um lado, e o controle da auto-estima, de outro. O apego a metodologias e fórmulas prontas pode prejudicar o desenvolvimento do projeto.

Eu acho que a gente vai enxergando, quanto mais você tem a vivência de campo, e um pouco de elaboração teórica, então você vai compreendendo melhor as estratégias que são mais eficazes, que têm mais sustentabilidade. Porque você tem muito aqui o seguinte: algumas pessoas que pensam em desenvolvimento local em algumas universidades, e estão produzindo; e algumas pessoas que estão fazendo alguma ação no campo. A gente está tentando fazer uma ponte. A gente está tentando refletir sobre prática, produzir alguns materiais teóricos, mas em cima de vivências. A gente não está esperando que tenha um escopo teórico definido sobre desenvolvimento local, que não existe ainda, para dizer assim: "todos são de acordo que desenvolvimento local é isso? Então vamos fazer isso". Não. A gente está construindo junto essa prática e esses conteúdos (DIRIGENTE PROJETO).

a metodologia é evolutiva e ela tem que ser um recurso sempre facilitador, não pode ser restritor. Aí precisa ter muito cuidado com os instrumentos, até com as informações, para a gente não ficar querendo inovar com subjetividade, apenas. A coisa tem que ser bastante facilitadora, sempre facilitadora. O facilitador não pode ter uma visão individualista de um especialista que tem o domínio daquela técnica, daquele método, daquele tipo de formatação de informação ou de difusão de conhecimento (DIRIGENTE ESTATAL).

A gestão de risco das iniciativas de **desenvolvimento local** deve constituir preocupação permanente dos agentes de desenvolvimento local e das equipes técnicas. Nesse sentido, o desequilíbrio de forças na vertente PODER-CONHECIMENTO pode conduzir à instauração de uma tecnocracia, conduzindo à rejeição de projetos considerados fundamentais pela comunidade ou por atores externos relevantes.

Por outro lado, o predomínio das dimensões PODER-MOBILIZAÇÃO pode conduzir a decisões do tipo voluntarista que elevam os riscos de a ação deixar de conduzir aos resultados esperados, representando desperdício de recursos e

esforços. O desgaste político pode ser, nessa situação, um sério dano ao projeto e às lideranças que podem ter o seu papel contestado pelas comunidades.

O desequilíbrio localizado no quadrante CONHECIMENTO-MOBILIZAÇÃO pode conduzir a deficiências de coordenação das iniciativas, decorrentes da ausência de lideranças necessárias à condução de projetos de maior porte. É nesta variante que se localiza o essencial das fraquezas das ações de **desenvolvimento local** setorializadas. A ação conduzida de modo não sinérgico, e sem o patrocínio das forças políticas, logo encontra os seus limites, frustrando as comunidades pela não realização das suas visões e projetos.

O riscos que incidem sobre o desequilíbrio simultâneo das três dominantes representa, enfim, o fracasso absoluto ou o desenvolvimento limitado, frustrando todas as expectativas e colocando todos os atores em posição de defesa com relação às propostas de **desenvolvimento local**. Essa possibilidade é tanto mais plausível na medida que a ação inicial dos agentes de desenvolvimento visa, sobretudo, a eliminar resistências relacionadas ao fracasso das abordagens tradicionais de desenvolvimento econômico.

3.14. A relação agentes de desenvolvimento local e políticos

As dificuldades decorrentes do não envolvimento da classe política local nas ações de **desenvolvimento local** já são bem conhecidas. Outra situação inversa diz respeito à relação dos prefeitos com os agentes de desenvolvimento que patrocinam. As informações recolhidas junto a esse segmento da amostra não identificaram problema relevante, exceto pelo aspecto salarial sempre mencionado. Entretanto, ao projetar o potencial de conflitos e os riscos políticos que pode aportar uma abordagem passível de redinamizar o espaço local, e assim, promover a repartição de recursos e influência, podemos situar pontos de responsabilidade e ética nas situações em que informações técnicas não se alinham com as disposições dos políticos. Da mesma maneira, como deve o agente de desenvolvimento proceder diante de situações em que os políticos anunciam projetos não convergentes ou até mesmo dissonantes com relação ao projeto de **desenvolvimento local** e das comunidades nele engajadas? Como lidar, em contrapartida, com informações produzidas no contexto político diante das comunidades e comitês, já que o agente de desenvolvimento possui engajamentos próprios diante dos seus interlocutores econômicos e sociais?

Parece essencial, para a sua credibilidade pessoal, a habilidade do agente de desenvolvimento em apoiar os seus argumentos nas decisões dos comitês.

O problema é o seguinte. O trabalho do agente é de articulação. A .politicagem local sempre vai existir. O agente de desenvolvimento passa dois anos trabalhando, fazendo uma ginástica para poder articular os diversos grupos políticos. De um lado você tem o grupo do prefeito comandando comitês com um carimbo partidário muito forte. Do outro lado, você tem os adversários do prefeito que muitas vezes são correligionários dos governos estaduais e que dominam outras organizações. Tem ainda as forças emergentes que não estão nem de um lado nem do outro. São as representações sindicais, da igreja, da sociedade civil que vão surgindo. Então o agente de desenvolvimento ficava numa situação difícil e com o grande risco de não ser reconhecido por alguns grupos constituídos pela impossibilidade de estar em todos os ambientes. Então o Banco criou o Farol, uma instância suprapartidária. Ele caracteriza a neutralidade e é um ambiente que não constrange ninguém, onde todos os grupos podem comparecer. Lá cada um vai se esmerar em vender o seu conjunto de demandas, suas

teses, sua forma de vislumbrar o processo de construção da melhoria do desenvolvimento de cada município. Tratando-se de um instrumento empresarial do Banco, onde todos são convidados, todas as manifestações possam acontecer e serão no mínimo respeitadas e encaminhadas profissionalmente. O Banco não se envolve na política local. Lida com crédito que está acima dessas questões porque tem uma motivação muito objetiva, muito econômica, muito pragmática, muito racional (DIRIGENTE DE ESTATAL).

Os políticos atrapalham tanto! É tão difícil chegar num município e encontrar um segmento político que tenha a compreensão disso (desenvolvimento local). Primeiro porque eles querem resultados muito rápidos e no trabalho a gente não tem condições de dizer: 'daqui a um ano eu tenho este resultado', porque vai depender muito da comunidade, muito do processo de assimilação, do procedimento histórico do município. Um município como esse eu fico muito surpresa como ele é fácil de mobilizar. Agora você pega outros municípios muito difíceis, porque as pessoas não têm o hábito de se juntar para nada, nem para fazer um batente! (AD Pleno ONG e consultora).

3.15. Formação e aprendizagem

3.15.1. Formação inicial

O diferencial das pessoas portadoras de qualificação superior é objeto de consenso entre os atores do **desenvolvimento local**. A solidez de um corpo básico de conhecimentos e a titulação valorizam os profissionais diante da comunidade, legitimando a sua atuação. Mas as formações privilegiadas são sobretudo aquelas ligadas às ciências sociais - Sociologia, Pedagogia, Psicologia, Economia, Serviço Social, Geografia, História, Sociologia, Direito e Administração - e às ciências agrárias, sobretudo Agronomia. Em projetos que envolvam intervenções urbanísticas e infra-estruturais, o recurso aos profissionais da Arquitetura e Engenharia Civil pode ser de grande valia.

A opção pelo primeiro segmento deve-se principalmente à absorção mais natural das habilidades sociais e à compreensão dos fenômenos coletivos; as ciências agrárias por que se ligam mais diretamente aos assuntos que dizem respeito à maior parte dos atores situados em pequenas comunidades e pela facilidade de comunicação com estes.

O maior paradoxo, entretanto, é que nenhuma escola, instituição superior de ensino ou faculdade parece preparar adequadamente os agentes de desenvolvimento. A verticalização de conhecimentos oferecida pelos programas tradicionais peca por não estar voltada para a ação e não tratar conjuntamente as habilidades básicas requeridas.

É agente de desenvolvimento como uma figura multidisciplinar. Esse técnico é um facilitador de processos, é um educador, é um agente de mudança, então esse técnico tem que ter uma formação com um pouco de economia, um pouco de sociologia, um pouco de psicologia, ele não pode ter formação só numa área. Ele não pode ser só um economista, por exemplo, nem só um sociólogo, nem só um agrônomo, nem só um educador. No mínimo, ele tem que ter uma compreensão dos fenômenos que estão em

curso no mundo, tem que ter uma boa formação, sólida, ele não é um militante político (DIRIGENTE DE PROJETO).

Por essa razão é que, atualmente, há uma certa tolerância em relação a iniciantes não portadores de títulos universitários, à condição de que as habilidades sociais sejam claramente discerníveis nesses candidatos.

Dessa maneira, as organizações públicas, instituições internacionais e ONGs costumam patrocinar programas internos de formação inicial. No caso do Banco do Nordeste, há um programa de 428 horas de atividade em sala de aula, acrescido de 160 horas de formação experiencial monitorada. Nas outras instituições, o processo formativo presencial é menos intenso, privilegiando a formação experiencial e tutorial, entremeada com módulos presenciais mais espaçados e submetidos a avaliações constantes de desempenho.

A educação continuada nas instituições públicas e paraestatais é mais freqüente do que nas demais organizações e assume uma característica mais cognitiva, embora os foros de discussão e trocas venham adquirindo maior importância nos últimos tempos.

Estamos organizando negócios de mercados industriais para equipe técnica se capacitar, técnicos de entidades parceiras etc. Colocamos como objetivo acrescentar a informação e compreensão do processo de encadeamento produtivo do desenvolvimento, fortalecer e enriquecer o papel e perfil dos facilitadores dos pólos, atraindo conhecimento e a informação em cadeia; reforçar os níveis técnico-informacionais dos participantes, para facilitar a capacidade multiplicadora dos técnicos na estruturação e organização nas tarefas das cadeias produtivas dos pólos. Então, começamos já a topar, não se pode ficar só na parte emocional, na parte energia, dar um salto, dar um pulo, não ficar na parte de mobilizar, sensibilizar, e a informação, o conhecimento propriamente dito, então este é o primeiro desafio, seguir em cadeia, pense no sistema industrial, pense como se construir uma cadeia e como ela começa a aparecer em cada pólo, então nós estamos reforçando isso na nossa equipe de técnicos, para repassar aos produtores (AD Senior).

3.15.2. Formação continuada, tutoria, formação experiencial

A constatação da tríplice característica de complexidade, utilidade e de raridade das competências reunidas pelo agente de desenvolvimento apóia-se, em parte, nas características da sua formação. A problemática substituição desses profissionais se torna ainda mais importante na medida em que parte da responsabilidade pela transmissão de conhecimentos e a socialização dos agentes aprendizes e *juniors* se encontram sob a responsabilidade dos agentes de desenvolvimento plenos e *seniors*. Como vimos, aprendizes e *juniors* são postos, em maior ou menor grau, sob a responsabilidade de veteranos durante todo o período de aprendizado, mesmo que tenham passado por programas estruturados de formação, como em algumas instituições públicas.

Trabalhando diretamente comigo. Eu creio que a única solução é a de delegar um pouco e depois cada vez mais. É preciso saber delegar trabalho. Quando A. chegou, ela imediatamente começou a trabalhar com Z. Assim, ela a está formando na lida, como costumamos dizer [...] aprendendo o trabalho no dia a dia, a ver como ela raciocina, como fala com as pessoas [...] desenvolvendo os reflexos para o negócio, para resumir (AD Senior e Consultor).

A formação continuada é comum nas empresas estatais e organismos internacionais, sendo que, no segundo grupo, trata-se sobretudo de eventos curtos e temáticos (Cadeias produtivas, gestão social etc.). Além destes, o pessoal das estatais tem um maior acesso a formações médias e longas, reforçando o caráter de identidade explicitado no capítulo 2. Nas ONGs, prefeituras e comunidades, as oportunidades são mais raras e a formação continuada acontece através dos diversos momentos de troca entre grupos de agentes ou por iniciativa própria.

As equipes têm que estudar, porque a gente não pode sair para a comunidade sem ter um conhecimento, sem estar preparado para saber; a gente não sabe o que vai enfrentar na comunidade, nunca sei. Mas eu chego na comunidade, qualquer coisa que eu fale, sobre o momento econômico, a mudança da moeda, a gente nem imagina que eles assistiram o jornal, e tem um assunto lá que ele venha falar com a gente, sobre a bolsa [...] Você não pode dizer “eu não trato esse assunto”, não pode. Nós que estamos no

processo de desenvolvimento temos que ter a certeza que temos que nos preparar bastante, porque não é chegar e falar sobre globalização, não é assim. Precisa ter elementos críticos para você fazer uma abordagem e ter a crítica sobre ela (AD Pleno, ONG, Consultor).

O lugar concedido ao nível de formação superior constitui um elemento essencial na definição das qualificações. Mas todos os profissionais se mostram céticos a propósito das opções de formação continuada oferecida pelos estabelecimentos escolares. Eles constataam uma dissociação profunda entre os conhecimentos exigidos na prática e os conhecimentos adquiridos nas instituições de ensino, dominadas por um modelo tradicional de transmissão de conhecimentos e de acúmulo de capital cultural.

quando eu cheguei lá, eu vi uma Universidade muito fechada e com um discurso às vezes um pouco afastado da realidade, e fundamentalmente como muito medo de assumir novos desafios. Depois de todo esse processo, a Universidade hoje em dia pode-se dizer que fraquejou (AD *Senior*).

Entre os agentes de desenvolvimento local, a hipótese forte retida é a de que, no momento, a dimensão educativa das situações de trabalho é a única a poder responder às necessidades de construção das competências exigidas pelo trabalho.

Dessa maneira, os aprendizes são postos sob a supervisão de um agente de desenvolvimento pleno ou *senior*, conforme detalhado há pouco (3.10. **Segmentação do campo** e 3.11. **Progressão na carreira e segmentação vertical**) durante um longo período. Assim, sob a autoridade deste, as responsabilidades são progressivamente delegadas, até o momento em que o aprendiz seja posto “fora de tutela”. Por outro lado, o trabalho mesmo dos agentes plenos e *seniors* parece exigir um esforço permanente de apropriação de novos conhecimentos em virtude de sua ação em um terreno complexo, variado e contingente.

No Banco do Nordeste, funciona uma instância informal de controle, que é operacionalizada pelos gestores de unidade em articulação com agentes mais

experientes, além da observação remota das equipes responsáveis pelo processo formativo na direção da empresa.

Em face dos fatos expostos, parece-nos pertinente apelar para a noção de **formação experiencial**, para lograr compreender a dinâmica do desenvolvimento das competências nesse meio particular.

A expressão 'formação experiencial' é recente, mesmo que nos remeta à existência de práticas antigas. As pesquisas sobre este tipo de formação, a *experiential learning*, tiveram início nos Estados Unidos durante os anos 30. Keeton e Tate (citados por LANDRY, 1989, p.15) precisaram duas condições necessárias para que uma formação possa ser qualificada de experiencial: o contato direto e a possibilidade de agir. Essas duas condições têm o mérito de estabelecer uma distinção clara entre a assimilação de informações, tal como é geralmente aplicada em sala de aula, e a formação experiencial.

Mas a definição mais conhecida foi formulada por Kolb (citado por LANDRY, 1989, p. 15-16). Esse autor define a formação experiencial como um processo no curso do qual um conhecimento é criado graças à transformação da experiência.

Nesse processo, o aprendiz:

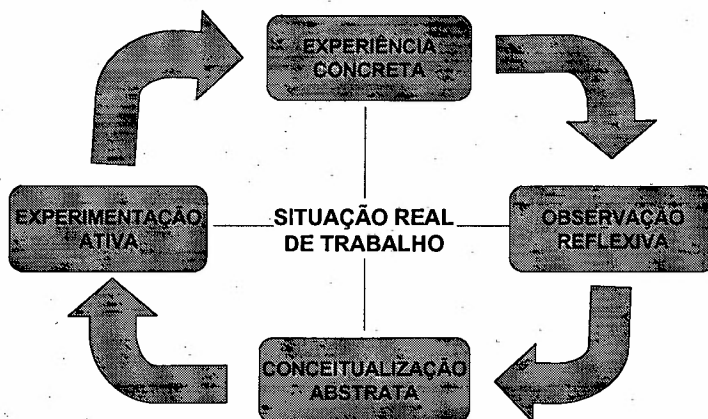
1. é situado diante de uma situação concreta que comporta um ou mais problemas desafiadores, requerendo reações não compatíveis com o seu estado de percepção e conhecimentos;
2. toma um tempo para si, analisa os elementos da situação em curso, compara-os com os dados recolhidos nas experiências anteriores e analisa as novas informações disponíveis;
3. descobre, através da observação e da reflexão, conceitos e princípios gerais relativos ao problema a solucionar, promovendo uma nova síntese dos conhecimentos de que dispõe e os novos dados;

4. reinveste na ação os resultados da nova síntese promovida, permitindo verificar pertinência e eficácia.

Trata-se de um processo circular, constantemente repetido, que não se passa necessariamente segundo uma ordem preestabelecida. A importância atribuída a uma ou a outra etapa depende notadamente de preferências pessoais e das limitações impostas pela situação (LANDRY, 1989, p. 16-17). Cabe ao tutor, através do diálogo, promover a consolidação de cada experiência e chamar a atenção para as nuances que o caso requer.

FIGURA 3.7. CICLO DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL DE KOLB

CICLO DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL DE KOLB



Referindo-se explicitamente ao aprendizado experiencial em situação de trabalho, V. Marsick (citado por COURTOIS, 1992, p. 102) desenha os contornos de um paradigma que comporta as principais características seguintes: (1) o aprendizado não é somente um objetivo instrumental, senão ele se tornará meramente prescritivo; (2) o modelo deve ser considerado como um sistema de aprendizado flexível, respeitando a margem de autonomia do aprendiz; (3) o desenvolvimento pessoal se faz de maneira integrada ligado ao sentido de intencionalidade e à transformação da identidade; (4) o aprendizado se faz tanto a partir da interação como da leitura individualizada; (5) uma atenção especial é dispensada à reflexão crítica, à problematização e à resolução. O autor indica que

o aprendizado não é limitado à cultura dominante no meio, mas comportando mudanças e aportes estritamente pessoais quanto a regras, procedimentos, finalidades e objetivos do empreendimento. Segundo os autores, trata-se de uma abordagem que visa, sobretudo, à lida com a complexidade de situações pouco estruturadas e contingentes.

O trabalho do agente de desenvolvimento local, por sua complexidade, pela operacionalização requerida de conhecimentos múltiplos relacionados com uma grande diversidade de situações parece efetivamente comportar um potencial formativo intenso e específico.

Nesses termos, a experiência profissional é considerada adquirida quando o indivíduo é capaz de fazer face a situações concretas e complexas, envolvendo de modo simultâneo um número elevado de variáveis de caráter aleatório e não claramente explicitadas. Se o aprendiz está em condição de atender sozinho o seu cliente e, ao mesmo tempo, proporcionar a transferência dessas competências a um novo aprendiz, então o processo formativo está completo.

A expertise provém, portanto, da mobilização conjunta de conhecimentos técnicos específicos, integrados com a vivência que permite a captação rápida do problema a solucionar pela decomposição dos seus elementos essenciais e as diferentes opções possíveis. Um elenco de informações fragmentadas é objeto de novas sínteses, proporcionando soluções concretas para os problemas que se apresentam em um contexto dado, apoiadas em habilidades sociais ligadas a capacidades criativas, relacionais e apreciações de fundo existencial e ético.

Ainda segundo Courtois (1992, p. 97), nem toda experiência resulta diretamente em aprendizado. Não é suficiente apenas viver uma experiência para que esta tenha valor formativo. A autora exclui dessa classificação de aprendizagem as fórmulas baseadas na repetição ou na impregnação. Na formação experiencial, o que importa são os jogos de intencionalidades de atores para fazer face à complexidade do meio, tomado como ambiência básica da sua ação.

3.16. Legitimação e ideologia

As pessoas nos diziam assim: “Mas o que vocês vão fazer em T.? Lá só tem pedra!!!! E respondíamos: “mas lá tem gente. E quando tem gente é possível a gente fazer um trabalho” (AD *Senior*, consultor).

Queremos pessoas engajadas na causa, que acreditam que a sua contribuição poderá melhorar a situação do país, por pequena que seja. Não queremos gente que trabalhe só por dinheiro, mas também por uma missão, uma contribuição social. Este para mim é que é o bom profissional. Aquele que tem uma competência técnica na sua área, que tem uma visão multidisciplinar, que sabe trabalhar em equipe e que tem compromisso com uma causa. Que ama o que faz e se engaja (DIRIGENTE DE PROJETO).

Paralelamente a isso, houve toda uma mobilização e organização exatamente para que o agricultor tivesse participando e lutando, reconhecendo-se na luta, sentindo-se parte do processo e conquistando seu espaço. Não teve estrela nesse trabalho, teve os vários que se juntaram e aí surgiram idéias novas, projetos novos (GERENTE DE ORGANIZAÇÃO PRIVADA).

Segundo Berger e Luckman (1966, p. 61), o “edifício da legitimação é construído em cima da linguagem e usa a linguagem como o seu principal instrumento”. A argumentação dos agentes de desenvolvimento local é construída sobre uma síntese bastante contemporânea que inclui de um lado, requisitos de participação e engajamento coletivo para tomada de decisões e monitoramento dos projetos, e, do outro, a via de mercado e ação empreendedora para a obtenção de resultados no ambiente globalizado. Nesse contexto, o discurso rompe com a histórica polarização entre socialismo e capitalismo, entre privatização e estatização, repassando para o protagonismo social a responsabilidade pela superação do atraso e da exclusão.

Considero hoje o desenvolvimento local mais do que uma proposta teórico alternativa. Trata-se de um movimento social no mundo pós-fordista, que não é só nos países emergentes. É muito mais forte inclusive nos países do primeiro mundo. O fato do desemprego, não só desemprego tecnológico, desemprego geral, questão de decadência de cidades, e o novo papel também das pequenas e médias empresas, as redes, o resgate do protagonista do território, a descentralização, quer dizer, todos esses novos

paradigmas aí levam a que haja um movimento social que resgata esse novo papel dos atores locais e o novo papel do território, porque o contrário a isso é você ser reativo à globalização, que seria uma coisa mágica, que necessariamente lhe absorveria (DIRIGENTE DE PROJETO).

A noção de protagonismo social – a pessoa desempenhando ou ocupando a primeira posição nos acontecimentos que lhe diz respeito - reúne uma forte carga de positividade e se apóia sobretudo na capacidade humana de superação, de criação e de solidariedade. Nesse contexto, o indivíduo nunca está isolado. Ele se protege e se complementa no interior de uma ampla rede de colaboração na busca dos interesses comuns, em uma autêntica relação ganha-ganha que perpassa a dimensão nuclear e absorve toda a sociedade organizada. Nesse sentido, a responsabilidade pela solução das questões coletivas passa a ser compartilhada de modo mais equânime com os dirigentes públicos. E o agente de desenvolvimento local se apresenta como o elemento catalisador, energizador, de todo um potencial latente que precisa ser liberado para produzir e compartilhar riquezas.

O processo de comprar, beneficiar e vender é complexo. Você tem de comprar bem, acima do mercado para valorizar o que ele tem, tem de ter um produto de qualidade e buscar o mercado para vender melhor e ter lucro, inclusive, para garantir a reunião, a mobilização e a capacitação. Nessa fase foi e está sendo ainda muito difícil. Porque é um desafio conciliar essa ação administrativa e empresarial com essa parte mais política e social organizada. A fábrica, por exemplo, ela tem de ser bem gerida, tem de dar resultados financeiros para custear programas de capacitação, escolas “famílias agrícolas”, todos os projetos paralelos que fazemos, ações que têm de andar porque a Associação é do pequeno produtor e não adianta apenas você estar mudando uma realidade se você não conseguir mudar uma realidade maior, emprego, saúde etc. (DIRIGENTE DE ORGANIZAÇÃO PRIVADA).

A pecuária você tem que integrar a agricultura à pecuária, terra boa para a agricultura, você tem que explorar a agricultura; terra que não é boa para a agricultura você cria, mas tem que ser integrado. E aí onde tem que se fazer um trabalho de capacitação com os pequenos produtores para eles entenderem essa lógica, e também trabalhar o lado da organização, fortalecer a organização e a gestão, porque os pequenos produtores, para eles, eles têm vergonha de dizer que são empresários. Para eles ser empresário é coisa ruim, e essa coisa pegou, então eles não gostam, não têm controle, não têm gestão, não têm gerenciamento (AD Sênior, consultor).

Lá, as associações não se juntavam. Era uma de um lado, outra do outro. Nós começamos a fazer um trabalho com essas organizações. Hoje acabou essa história.

Permanecem com as preferências eleitorais mas isso não mais impede que trabalhem juntas. Elas fundaram 30 associações e uma federação de associações. E dizem: “a federação é apolítica... a gente não quer saber disso (das disputas eleitorais). Eles se articulam com o poder público, vão lá, discutem, briga. A briga pelo poder sempre vai existir, mas o que eu acho que tem que haver é a distribuição do poder: você fica com isso, eu fico com isso. Esses conselhos têm de ser espaço de concertação do local, de negociação. Hoje a federação, que representa 30 associações, é uma instância forte da sociedade civil organizada. Tem o sindicato também que participou, fizemos a capacitação dentro da prefeitura, a prefeitura passou por todas as oficinas (AD Sênior)

A atratividade do discurso também inclui a questão da sustentabilidade econômica e ambiental.

Nessa época, já tínhamos a clara percepção de que apenas a questão organizacional e social não resolveria o problema da região, Tínhamos de enfrentar a questão econômica. Isso foi reforçando a tese nossa de dar passos mais largos, não adiantando ficar naquela coisa miudinha de só produzir, só organizar, mas buscar alternativas outras que viesse mexer concretamente na questão econômica da região. Alternativas novas, como a convivência com o semi-árido (DIRIGENTE DE ORGANIZAÇÃO PRIVADA).

Não é que eu seja contra a agricultura convencional. Mas acho que do ponto de vista da sustentabilidade, é muito complicado para o pequeno produtor, para o agricultor familiar. E por duas questões muito simples: primeiro, porque no Brasil temos a questão da concentração da terra. Esse foi um dos maiores problemas que nós tivemos em T. Acho que 80% do público que nós trabalhamos não tinha terra. Para você ter uma idéia, eram 1200 famílias, 800 não tinham terra. E os que tinham, a média da propriedade era de zero a 10 hectares em terra ruim, muita pedra. Então a questão da socialização dos meios de produção para mim é fundamental, para uma proposta de desenvolvimento. Aí acho que aí vem a questão da geração de trabalho, ocupação de mão-de-obra. É muito complicado isso. Esses agricultores são muito fragilizados, os meios de produção são concentrados, a terra é concentrada, o analfabetismo é alto. Eu estava falando da questão da agroecologia. (AD Sênior, Consultor)

A rejeição às práticas políticas tradicionais é igualmente manifestada.

T. era um município que tinha uma vivência muito grande na questão do movimento sindical rural, então essa coisa também é muito fechada, a questão política, a questão ideológica ela pesa, a questão do sindicalismo, e pesava se abria pouco mais para a questão da gestão empresarial; era como se houvesse um pouco uma resistência, o empresário era capitalista, então tinha um pouco isso. Hoje não, acho que o pessoal já se abriu [...]Quando se trata de um trabalho do Estado ou do Banco, elas não se envolvem. Mas acho que elas poderiam; as ONGs, assim como os próprios partidos de esquerda, perdem espaço. Acho que o que passa na cabeça deles é que vão se alinhar, que vão perder os princípios. Não é assim não, meu amigo! O que a gente precisa contribuir é com a sociedade. Se você não faz parceria, aí é que você não contribui. Você vai ficar lá, só dizendo que os outros fazem errado, e você não vai fazer a sua parte? A sociedade civil sozinha não faz não. Tem que ter o Estado mesmo (AD Sênior, consultor).

O discurso é, portanto, voltado tanto para a distinção das práticas profissionais dos agentes de desenvolvimento como para o seu caráter de utilidade e interesse público. Altruísmo, dedicação e empatia conjugam-se com a nobreza de sentimentos e intenções. Os resultados costumam ser apresentados na casa dos milhares e as mudanças estruturais não tardam a surgir modificando o perfil político local pela emergência de novos atores e a dinamização econômica do lugar. T. L. Hallyday (1987, p. 37-44), tratando do universo das empresas multinacionais, relaciona a **Utilidade**, e a **Compatibilidade** como instrumentos de legitimação legal, sócio-econômica e cultural. Identifica também a **Transcendência** como instrumento de legitimação religiosa, quando uma ordem social precisa ser justificada.

Para a autora, a **Utilidade** “é a capacidade ou poder de uma pessoa, ação ou coisa para satisfazer ou gratificar os desejos da maioria, ou da humanidade como um todo. Também significa a qualidade de servir para algum fim desejável ou algum objetivo de valor”. O agente de desenvolvimento não ajuda. Ele facilita, com o auxílio das técnicas andragógicas e participativas, a busca de soluções “definitivas” para o problema secular da pobreza e da exclusão e trabalha, de modo altruísta, pela dinamização do espaço local em bases ecologicamente corretas. O aspecto transcendência também se apresenta aqui. O trabalho sem dia e hora, a disponibilidade e a presença local reforçam ainda mais esse apelo. O seu conhecimento, a confiança e a prestimosidade, portanto, constituem elementos de base do senso de utilidade.

A **Compatibilidade** é “aquilo capaz de viver ou funcionar em combinação harmoniosa, concorde e adequada com os outros”. Para a autora, a “noção de compatibilidade acompanha as definições de legitimidade organizacional, as quais sempre enfatizam a congruência entre atividades e objetivos da organização” e os desejos ou necessidades da sociedade local. A identificação é constantemente exercitada, sendo a capacidade do agente de desenvolvimento local falar a linguagem da população local uma das suas qualidades mais apreciadas. Ela

permite entrar em sinergia e fazer a convergência para os projetos comuns, sendo bastante útil na negociação dos recursos requeridos pelos projetos. A imagem do educador na sua luta pelo resgate da cidadania e a autonomização dos atores reforçam a idéia da compatibilidade.

Eu não queria fazer dicotomia: aqui é meu trabalho, e aqui é minha atuação cidadã. Então por isso fui trabalhar como professor. Aqui, no âmbito da cooperação, você tem isso, você pode, como educador...educar é educar para transformar, é educar para a autogestão, é educar para a autonomia, é educar para inovar, é educar para novos paradigmas. Então acho que nessa atuação como educadora, eu como socióloga, atuando como educadora, sinto que exerço minha cidadania. E aí não faço mais dicotomia: segunda a sexta eu trabalho, ganho meu dinheiro, sábado e domingo eu vou militar, no movimento social. Não, eu não faço mais isso. Eu sinto que estou exercendo minha cidadania, estou exercendo minha amizade, meu lado humano do amor, do afeto, e estou exercendo meu saber técnico, porque essa é uma área que eu entendo bastante, tenho investido, tenho lido, tenho estudado, e com isso estou tentando ter uma harmonia maior comigo mesma, não ter as coisas assim segmentadas (DIRIGENTE DE PROJETO).

A **transcendência**, portanto, constitui o terceiro elemento citado por M.T. Halliday e explica "a relação entre o universo e Deus e o universo e os seres humanos". A autora traz a noção de transcendência para a teoria das organizações ao descrevê-la em termos da sua relação com forças externas à organização e que as fazem ir além do seu "ser" organizacional, participando e fazendo sentido e compe-se com ambiente à sua volta. O princípio do engajamento incondicional à causa, o sentido do resgate de pessoas podadas dos seus potenciais de contribuição para o progresso da humanidade parecem emprestar ao trabalho do agente de desenvolvimento um forte sentido de transcendência.

Para reforçar ainda mais o caráter naturalmente legitimador da proposta do agente de desenvolvimento local, ele nunca deve atribuir o sucesso do seu trabalho a si próprio. Trata-se de uma conquista da comunidade emancipada e livre. Nesse momento, é chegada a hora do agente abandonar a comunidade e partir para outros desafios.

3.17. Autoreconhecimento e diferenciação em relação às outras profissões

A imagem do agente acho que é uma formiga, uma formiguinha, o cara que sai fazendo o trabalho de uma formiguinha. Não é fácil. A gente se depara com muita coisa, e eu estou falando de agente de desenvolvimento de modo geral. São muitas dificuldades que você encontra, mas a formiga não desiste não. Ela vai aqui, corta aqui, vai ali, você mata uma aqui, mas surge outra ali, então é um trabalho assim de muita dificuldade, muito impedimento, mas quando você se coloca como agente de desenvolvimento mesmo, assim, que tenha compromisso com a causa mesmo, é um trabalho de formiguinha, porque não é fácil (AD ONG e consultor).

Mencionamos no capítulo 2 a permanência no imaginário coletivo do ideal tipo de profissão concebido pela Sociologia do Trabalho Clássica. Na prática, a legitimação e afirmação de uma nova ocupação é sempre gerador de conflitos. Campos de forças de espaços profissionais em ascensão chocam-se com campos de forças de espaços profissionais já estabelecidos, quer estejam ou não estes últimos em decadência, resultando em movimentações políticas importantes. Esse choque pode se tornar ainda mais intenso na medida em que o novo campo se complexifica e se torna menos homogêneo.

Paradoxalmente, no **desenvolvimento local**, não constatamos fenômeno dessa natureza. Os agentes de desenvolvimento local conjugam com naturalidade a diversidade das suas formações iniciais, visualizando as novas habilidades em termos de elevação das suas empregabilidades pessoais. Eles reconhecem o caráter multidisciplinar das suas práticas diante das exigências e carências da realidade local.

a presença dessa nova carreira de agente de desenvolvimento ela qualifica completamente a possibilidade de você abordar essas questões dessa forma proativa; isso como tese. Agora, a forma de atuar, a forma desses profissionais atuarem, a inserção disso no conjunto que tem a ver com a lógica empresa, que é o Banco, precisa ser sempre aperfeiçoada; quer dizer, o Banco não é um ente meramente político ou com repercussão meramente social; o eixo do Banco é econômico. Agora, o econômico subentende-se que você tem toda a articulação social para que essas questões de uma interferência econômica aconteçam. Então é uma maneira de você apressar as coisas,

porque você podia fazer isso convocando os atores até você; mas aí você não tem a visibilidade nem a capacidade de mobilização nem talvez a força da presença como líder, e o próprio convencimento de que é produto de uma interação, da prática (DIRIGENTE DE ESTATAL).

Nesse sentido, as experiências relatadas a partir da ação de **desenvolvimento local**, denotam a importância dessa transversalidade de conhecimentos.

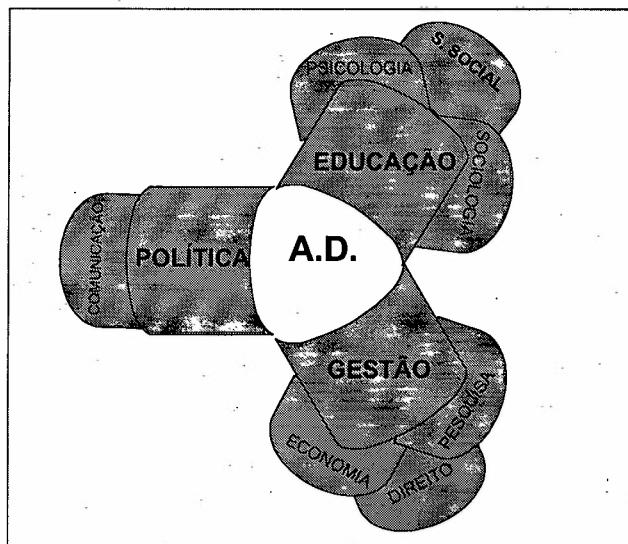
Então esses técnicos que a gente foi formando no outro projeto, como educadores, eram agrônomos, eram economistas, e a gente começou a trazer para eles uma visão também de pedagogo, de educador, de planejador, de assessor. Então, os técnicos que melhor se destacaram nesse projeto anterior, com as Nações Unidas, que era de preparação de técnicos para trabalhar com assentamentos, então essa massa crítica do outro projeto anterior, aqueles que melhor se desempenharam, eu convidei para ser o núcleo desse projeto (DIRIGENTE DE PROJETO).

Melhor desempenho era quem tinha competência técnica e se via também como educador. Não é mais como agrônomo, como técnico agrônomo, como economista. Mas era o economista-educador, sociólogo-educador, e também engajado com a causa, que acreditava que a sua contribuição era uma contribuição para melhorar a situação do país, por pequena que fosse. Ou seja, que não trabalhava só por dinheiro, mas que trabalhava por uma missão, uma contribuição social também. Isso é que é para mim o bom profissional. É aquele que tem uma competência técnica na sua área, que tem uma visão multidisciplinar, que sabe trabalhar em equipe e que tem compromisso com uma causa. Que ama o que faz, que tem engajamento com o que faz. Basicamente nesse sentido (DIRIGENTE DE PROJETO).

A concretização dessa multidisciplinaridade pode ser representada nos termos da figura abaixo:

FIGURA 3.8.

**PERFIL DE COMPETÊNCIAS EM TERMOS DE CAMPOS
PROFISSIONAIS AFINIS**



Em termos de disciplinas, visualizamos o perfil de um agente de desenvolvimento local *senior* como uma combinação qualquer de três campos profissionais bastante diferenciados e de difícil confluência deontológica. O Agente de desenvolvimento local é um educador (aportando elementos da Pedagogia, da Psicologia, da Sociologia, do Serviço Social, entre outros); ele é também um gestor (recolhendo contribuições da Economia, dos métodos quantitativos, do Direito, entre outros); é, finalmente, um político no sentido amplo, precisando dominar técnicas de comunicação e imagem.

3.18. Experimentações e evoluções metodológicas

A gente tinha uma metodologia de fazer o trabalho mas não era sistematizada. Então a gente foi construindo à medida que a gente foi tendo a vivência. Por exemplo, a gente trabalhava com seis organizações em Limoeiro do Norte, em 93, seis cooperativas, nós éramos seis técnicos, que trabalhávamos em seis cooperativas. Então a relação organização/técnico é de um para um, basicamente era assim. E a gente demorava, era um ano numa cooperativa dessa. Então a gente começou a ver que a gente tinha que ter uma metodologia. Porque era interessante o trabalho, mas era assim: quando é que termina esse negócio? Que a gente fazia, cumpria aquelas coisas do planejamento: o projeto conceitual, fazia o diagnóstico, aplicava, ia, voltava, fazia o plano da cooperativa, mas não tinha uma coisa assim encadeada (AD ONG).

A Gespar a gente foi construindo... As ONGs também estavam querendo avançar, todo mundo estava preocupado em avançar! (AD Senior).

...Nenhum corpo teórico definido, nenhuma estratégia operacional minimamente consensuada, nenhuma metodologia sistematizada. Na verdade as pessoas que estavam lá, que eram ONGs, tinha algumas pessoas de universidades, alguns com escopo teórico [...] tinha as ONGs, eram experiências assim de um projeto de geração de emprego e renda, um projeto de desenvolvimento comunitário, ou seja, era realmente ação local, eram ações setoriais. Era uma ONG que fez trabalho de desenvolvimento comunitário numa área qualquer que tinha uma horta comunitária, uma escola agrícola, um processo participativo; o Banco do Nordeste, que naquela ocasião estava chegando com o PROGER, de geração de emprego e renda, mas uma coisa bem pontual, era crédito para as cooperativas, subsidiado; e naquela ocasião nós começamos a aportar uma reflexão mais sistêmica (DIRIGENTE DE PROJETO).

As iniciativas de **desenvolvimento local** contam com uma grande variedade de metodologias de trabalho, conforme descrito no capítulo I, página 51. Elas vem sendo construídas de modo gradativo, passando por ciclos sucessivos de aprimoramento, expansão, integração e disseminação externa, seguindo uma lógica que se relaciona à representada na Figura 3.2 - Aprendizagem e absorção de habilidades do agente de desenvolvimento local. Ou seja, as evoluções se dão na medida em que a ação em campo se torna mais complexa.

Sem exceção, todas as metodologias têm orientação participativa, utilizando técnicas andragógicas e dinâmicas de grupo especiais objetivando facilitar a absorção de conceitos e instrumentos por grandes contingentes

populacionais. No **desenvolvimento local** brasileiro, a palavra aprendizagem está sempre presente.

No Brasil, poderíamos afirmar que as primeiras metodologias de **desenvolvimento local** foram aplicadas por movimentos católicos engajados contra a exclusão e a favor da cidadania, visando mudar a prática política para tornar o Estado a serviço da população⁸. Talvez por isto, escutamos, com muita frequência, referências à pedagogia de Paulo Freire e à metodologia de capacitação massiva concebida e aplicada por Clodomir Moraes a partir dos anos 1960. Outras metodologias tantas foram importadas e adaptadas do exterior, sobretudo Europa.

Até pouco tempo, metodologias e instituições podiam ser correlacionadas. Atualmente, com o aumento das interações entre as organizações e por um processo de seleção natural baseada na apreciação dos resultados obtidos, parece estar ocorrendo alguma convergência metodológica.

Pudemos observar o processo de evolução metodológica da GESPAR. Parte da sólida formação inicial dos seus quadros (a rede Gespar integra cerca de 800 agentes de desenvolvimento local), permitindo-lhes uma aprendizagem abstrata e a compreensão intrínseca dos fenômenos. Um modelo conceitual genérico é experimentado. Como o agente de desenvolvimento local nunca trabalha sozinho, ele tem oportunidade de proceder avaliações e promover trocas de percepções rapidamente. Essa interação modifica práticas localizadas, podendo ser discutida e compartilhada nas reuniões estaduais e regionais

⁸ É o caso, por exemplo, da APAEB-Associação dos Pequenos Agricultores do Município de Valente (BA), experiência consolidada de mais de 20 anos, que dinamiza e mobiliza milhares de pessoas em torno de uma atividade empresarial, participativa e sustentada, que teve início através da mobilização e organização para a cidadania mediada pelo MOC-Movimento Operário Católico.

A metodologia GESPAR, uma referência nacional pelo seu alcance e resultados, foi concebida por "profissionais" do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento-PNUD e Banco do Nordeste e segue os princípios praticados por Clodomir Moraes na metodologia de capacitação Massiva, fortemente aderente à pedagogia de Paulo Freire.

periódicas dos agentes de desenvolvimento. A análise dialógica dessas práticas pode recomendar a disseminação das práticas e tornar aquela inovação rotina. E assim, o processo se reinicia. Essa dinâmica nos parece bastante próxima daquela racionalizada por Ikugiro Nonaka (1993), ao analisar a geração e gerenciamento de conhecimento em algumas empresas japonesas, conforme Figura 3.9, abaixo.

FIG. 3.9 - CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO
EM QUATRO TEMPOS - MODELO NONAKA

		Conhecimento tácito	em	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito	em	(<i>Socialização</i>) Conhecimento Compartilhado		(<i>Externalização</i>) Conhecimento Conceitual
		(<i>Internalização</i>) Conhecimento Operacional		(<i>Combinação</i>) Conhecimento Sistemico

Dessa maneira, imaginamos que outras formas de gerar conhecimento e de fazer evoluir metodologias poderão estar acontecendo em outras organizações do **desenvolvimento local**, conseqüência dos desafios que o meio em estudo não cessa de aportar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como principal objetivo verificar a existência de um campo profissional específico ligado às iniciativas de **desenvolvimento local**. Nossa hipótese indicava existir um grupo profissional em emergência, a partir de uma demanda social consistente, ao qual estaria associado um modelo de competências original em comparação com as ocupações já presentes no mercado de trabalho.

Nesse sentido, tentamos, no primeiro capítulo, estabelecer uma base de referência para a noção de **desenvolvimento local**, com o objetivo de mapear os elementos fundamentais que conduziriam à delimitação do campo que se quer explorar e à dinâmica de agrupamento e segmentação dos profissionais nele engajados.

Mas o próprio **desenvolvimento local** é uma área de estudo ainda em estruturação, diante de uma diversidade ilimitada de condições. Adicionalmente, ele não deve ser apreendido apenas como uma proposta alternativa de intervenção, mas como um movimento social mais amplo que acena para a renovação das relações sociais e das práticas políticas, sociais, econômicas e organizacionais ainda dominadas por uma lógica pretérita.

Sugerimos, pois, que o **desenvolvimento local** seja interpretado como um reflexo da re-estruturação produtiva mundial ou uma configuração pós-fordista de organização e de relações fundamentadas em práticas de orientação participativa, de crença no potencial humano e no progresso social construído em bases sustentáveis, tendo como lócus e espaço de regulação o território.

Dessa maneira, busca-se desenvolver empreendimentos economicamente viáveis, socialmente justos e ecologicamente sustentáveis, capazes de transformar um território a partir da mobilização dos seus recursos endógenos e

dos atores locais, não mais condicionados, mas influenciados, por fatores exógenos de ordem econômica e/ou política.

O **desenvolvimento local** representa a materialização, no plano econômico, da transformação, também processual, do sistema social que se apóia em uma representação global e flexível do território, partilhada pelo maior número possível de cidadãos e instituições locais. Em termos práticos, tratamos da diversificação e enriquecimento das interações econômicas e sociais de um território que mobiliza, de modo coordenado, recursos econômicos, ambientais, socioculturais e político-administrativos.

O êxito dessas iniciativas depende, em grande medida, da capacidade de mobilização de atores e dos sistemas de decisão e gestão estruturados em torno de projetos. Logo, o aspecto organizacional deve ser enfatizado pela sua importância na condução das energias criativas propiciadas pela emergência de atores e instituições transformadoras da realidade cultural e institucional dos territórios.

Definir o **desenvolvimento local** em termos de modelos prescritivos é sempre temerário. As condições de uma experiência raramente podem ser transpostas *ipsis litteris* para outra. Entretanto, compartilha-se amplamente a noção de que o sucesso dos projetos de desenvolvimento é diretamente proporcional à representatividade e o grau de engajamento do poder político local, lideranças e a sociedade civil - mobilizados por profissionais portadores de uma determinada combinação de competências essenciais para a condução do processo.

Os agentes de desenvolvimento local, conforme convencionamos aqui chamar os atores que personificam a noção em torno da qual a ação se conduz, são portadores de uma certa combinação de habilidades de pesquisas e estudos, articulação, animação comunitária, organização, capacitação, planejamento, gestão de projetos e promoção/prospecção. A estas, reúne-se uma grande variedade de habilidades sociais capaz de facilitar a interação dos atores e fazer

avançar, pelo consenso, propostas nos mais diferentes campos de ação, objetivando estabelecer uma organização social sustentada e evolutiva, apoiada em redes de colaboração e de interesses comuns.

O referido grupo é, igualmente, portador de representações comuns, de técnicas de trabalho convergentes e de uma expectativa semelhante quanto aos resultados a serem obtidos através da ação. As diferenças ideológicas e metodológicas são reconhecidas, sem que a percepção da necessidade de elaboração de referenciais comuns e de articulação nacional seja reduzida. Pelo contrário, o caráter evolutivo das demandas é pressentido, levando instituições e atores ao compartilhamento de experiências para fazer face a um estado de crescente de diversidade e complexidade que só podem ser trabalhado por intermédio da parceria e integração de esforços.

Desse modo, mesmo as experiências que são motivadas, inicialmente, pelo resgate da cidadania, em áreas de exclusão social, tendem a evoluir do seu caráter de mobilização e organização reivindicativa para princípios empresariais de autosustentabilidade e expansão. Por isto é que, neste estudo, classificamos como **desenvolvimento local** qualquer iniciativa fundada na animação de atores para a organização e na busca de objetivos comuns para a melhoria da qualidade de vida em bases sustentáveis, ou seja, a partir da geração de ocupações e renda.

O compartilhamento de representações e valores, que não exclui a diversidade de práticas, motivações e segmentações possíveis no interior do campo, é essencial para a afirmação de uma comunidade de interesses orientada por estratégias de atores na busca da legitimidade, reconhecimento e estabelecimento dos contornos que indicam a autonomização do campo profissional.

Os clássicos da Sociologia do Trabalho já reconheciam a emergência de uma profissão a partir da prática, por um número definido de pessoas, de técnicas específicas, fundadas em uma formação qualificada, que se apoiariam na

especialização e em um "ideal de serviço". Os elementos de legitimação, comentados no capítulo 3, revelam uma nítida aproximação prática entre os princípios de ação do agente de desenvolvimento local e o ideal funcionalista e interacionista de profissão. O discurso da utilidade, compatibilidade e transcendência dos agentes de desenvolvimento local apoiam-se em uma certa universalidade de intenções e práticas, na limitação do campo de competências profissionais e orientação para o interesse comunitário.

Embora fundamentados em uma justificação social importante e na segmentação esboçada de competências partilhadas por uma comunidade – numericamente indeterminada - de indivíduos portadores de identidades e interesses comuns, além das evidências claras da existência de um processo de socialização profissional, não estão organizados como categoria, nem são portadores de "diploma" e "mandato". A qualidade dos argumentos de legitimação não costumam ser suficientes para o reconhecimento público. A amplitude, disseminação e eficácia das práticas são igualmente requeridas. Além disso, o conceito de **desenvolvimento local** é, ainda, relativamente pouco praticado e compreendido pelo grande público.

A importância do entendimento dos princípios do modelo clássico de profissão atem-se ao fato deste ainda permear o imaginário da maioria das pessoas enquanto modelo de sucesso e distinção social. O grau de reconhecimento público, e portanto de fechamento do campo profissional, é, em geral, associado ao conforto subjetivo da segurança na ocupação e da previsibilidade do percurso profissional. Essa mesma qualidade conduz à expectativa de retribuições objetivas mais vantajosas e ao controle de acesso à profissão.

Mas a esquematização e consolidação de carreiras estão intimamente associadas com a institucionalização da formação e a segmentação interna da profissão orientada pelo reconhecimento da expertise que valoriza certas atividades em detrimento de outras. A reputação das organizações de formação autorizadas

e o perfil da clientela são igualmente determinantes na segmentação do campo profissional.

Demonstra-se, portanto, que os profissionais do **desenvolvimento local** teriam um longo caminho a percorrer para obter comparável *status*, ainda que a sociedade se dispusesse a conferir-lhes tal privilégio. Eles não estão organizados em nível nacional, não conhecem a sua dimensão estatística, nem dispõem de porta-vozes credenciados ou controle do exercício da profissão. Possuem o domínio da formação profissional, mas esta comporta tamanha variedade entre uma e outra organização que a categoria perde força também neste aspecto. Os momentos de encontro entre profissionais ainda são relativamente raros, embora venham se intensificando nos últimos tempos.

Isto não invalida, entretanto, raciocinarmos sobre a noção de campo, pois, segundo Pierre Bourdieu, as propriedades de todos os campos são mais ou menos comuns, reproduzindo-se de modo uniforme nos diversos subcampos que os compõem. Conclui-se, portanto, que no âmbito do **desenvolvimento local** não há um campo profissional no sentido clássico. Mas existe, sim, um campo de fato, uma dinâmica e organização que funciona como um campo real, afetando a todos que nele adentram, conforme demonstrado no capítulo 3. As propriedades mais relevantes desse campo podem ser constatadas e explicadas.

O problema, segundo os economistas do trabalho, é que a visão comunitária não pode mais explicar o fenômeno profissional. A emergência do campo resulta das condições gerais do mercado de trabalho, submetido, segundo Kerr, a um processo de balcanização crescente a partir da reestruturação dos campos econômico e social. Trata-se, segundo eles, de um fenômeno de sociedade, onde o fechamento de campos profissionais específicos se torna a cada dia mais improvável e menos relevante. Ocorre que as motivações subjetivas e objetivas se articulam de modo desigual entre os diferentes atores. Satisfação e realização no trabalho passam por referenciais subjetivos e objetivos, podendo

estes últimos serem resumidos em termos de acumulação de capital econômico e prestígio pessoal.

Dessa maneira, a desvalorização social de categorias profissionais tradicionais e os seus conseqüentes efeitos no plano da acumulação de prestígio e bens, seria, em um primeiro momento, o principal motivador da busca de alternativas profissionais. O cálculo se completa com a análise das perspectivas objetivas visualizadas em um campo profissional alternativo. No caso de campos em emergência, à gratificação pessoal pela construção destes, acrescenta-se todo um potencial de recompensas objetivas a serem exploradas. O enriquecimento das competências pessoais costuma ser outro elemento motivador.

O **desenvolvimento local** propicia, como vimos, um discurso bastante atraente e mobilizador, sendo uma síntese de modernidade e tradição, ponto de encontro de tradições intelectuais e ideológicas valorizadas, aportando uma distinção social sem precedentes pela dimensão comunitária do trabalho e dos seus resultados. As configurações fordistas do trabalho jamais provocariam tal efeito. Pelo contrário, contribuiriam para o rompimento da ligação identitária entre o indivíduo, o seu trabalho e a sociedade.

Estando, portanto, o **desenvolvimento local** em moda; constatada uma demanda crescente por parte principalmente de instituições que normalmente prezam a estabilidade das relações profissionais e verificada a valorização subjetiva do trabalho realizado, podemos então entender o processo de estruturação do campo profissional como uma tendência de mercado imperfeito. A segmentação que verificamos no capítulo 3 (3.16.2 – Autoreconhecimento e diferenciação em relação às outras profissões – Figura 3.8) demonstra uma reacomodação em curso no mercado de trabalho em prejuízo de profissões já estabelecidas, onde o **desenvolvimento local** se credencia gradativamente a assumir posição de destaque pelo seu potencial intrínseco e compatibilidade em relação a grande diversidade de qualificações de base. Mesmo levando em conta a baixa institucionalização do campo profissional, constata-se critérios rígidos de

ingresso e permanência baseados no nível de qualificação e habilidades sociais individuais. A complexidade e contingências da ação, além da pouca certeza quanto à absorção e combinação do elenco de habilidades requeridas, encarregam-se de promover a natural depuração de quadros.

Nesse sentido, a tendência esboçada parece validar parcialmente a formulação dos economistas quanto ao processo de estratificação do mercado de trabalho, em sua variante externa. Estaríamos observando um agrupamento de profissionais qualificados orientados para processos de trabalho flexíveis e descontínuos, estruturados sobre demandas instáveis e imprevisíveis, caracterizados pela ausência de fórmulas prontas, remetendo para o agente de desenvolvimento local uma grande responsabilidade de decisão e articulação. Esses requisitos têm relação com os processos de aprendizagem que, no caso do campo em estudo, combinam uma base de aprendizado abstrato com aprendizagem experiencial permanente, em oposição à aprendizagem concreta e em serviço por impregnação e repetição, característica do modelo fordista. Adicionalmente, destaque-se a necessária polivalência dos agentes de desenvolvimento e a sua necessidade de responder a demandas sociais desestruturadas e com elevado potencial de conflitos.

O modelo prescrito por Doeringer, Piore e Berger, entretanto, encontra limites quando observamos as condições dos diferentes “mercados internos”. Inicialmente, as habilidades absorvidas pelos “agentes” não são valiosas unicamente no contexto do **desenvolvimento local**. Estão, antes, presentes nos modelos de competências mais restritivos de organizações de primeira linha. Em contrapartida, inexistem referenciais compartilhados de valorização profissional entre as instituições do **desenvolvimento local**. Partilham-se concepções comuns quanto às condições de ingresso e critérios de formação, embora estes últimos não estejam apoiados no sistema educacional ordinário. As condições de remuneração são extremamente variadas em função da grande diferenciação entre as instituições do **desenvolvimento local**. Nesses termos, os agentes de

desenvolvimento de estatais e aqueles patrocinados por instituições internacionais se contrapõem aos profissionais de ONGs, prefeituras municipais e comunidades. O fosso entre essas duas realidades dificilmente poderia ser explicado pelas condições de mercado, mas sim pelas características próprias dessas instituições. Os referenciais comuns se apóiam unicamente no ideal de serviço e no padrão de socialização constatado pela pesquisa.

A fragilidade dos mercados internos é característica da reduzida institucionalização do campo e conseqüência da precária situação financeira da maior parte das municipalidades brasileiras, inviabilizando o patrocínio de ações de desenvolvimento local em um maior número de localidades. Essa situação rebate nas próprias condições do mercado externo, pois os efeitos de moda são fugazes. Os profissionais do **desenvolvimento local** necessitam de organização nacional e de representantes capazes de negociar referenciais mínimos tanto de carreira, como de formação e implementação de metodologias referenciais apoiadas em indicadores de resultados, capazes de legitimar as suas práticas. Na falta dessas condições, o campo profissional permanecerá precário e assumirá uma nova configuração logo que os campos de força presentes no espaço social sejam por qualquer razão reorientados. A emergência de lideranças assume, dessa forma, importância fundamental no momento em que grandes estruturas de governo são reorientadas por estratégias de **desenvolvimento local**. Essa exposição tanto pode contribuir para melhor delimitar o campo, como para enfraquecê-lo no médio prazo, retornando o **desenvolvimento local** à posição de abordagem alternativa e não de movimento social amplo.

A análise dos processos de identidade revelaram grande convergência e estabilidade porque proposta de trabalho e motivações subjetivas são altamente convergentes. A vinculação dos agentes de desenvolvimento local às suas instituições e às representações compartilhadas do trabalho realizado apóiam fortemente a hipótese dualista do mercado de trabalho. As condições objetivas

dos mercados internos, nessas condições, é que a fragilizam e comprometem a consolidação do campo.

Como vimos nos capítulos 1 e 3, a conjuntura histórica é favorável à consolidação do campo profissional em estudo. As forças atuantes do campo em emergência, associadas aos elementos determinantes que o definem, validam a hipótese básica desta pesquisa. As condições ligadas à demanda social, condições de acesso, motivações, processo de trabalho, habilidades essenciais, princípios de segmentação, ocorrência de relações de força entre agentes sociais, critérios de formação e aprendizagem, valores, ideologias e autoreconhecimento confirmam os princípios teóricos da existência do campo.

O que se pode discutir, a partir dessa constatação, são as conformações futuras que o campo assumirá e as condições da sua consolidação no mercado de trabalho. Embora a demanda social possa ser constatada, a situação financeira e administrativa dos governos municipais não é animadora. Nessas condições, o sucesso de uma proposta por definição descentralizadora estaria, paradoxalmente, condicionado às determinações do Governo Federal. A evolução do perfil dos gestores municipais se torna uma outra variável importante, porque os princípios do **desenvolvimento local** são incompatíveis com as práticas clientelistas vigentes. A questão é saber se as estratégias de **desenvolvimento local** serão bastante robustas para suportarem o processo evolutivo das práticas políticas nacionais, mantendo a mobilização das comunidades e atores.

Entendemos, entretanto, que o debate em torno dos agentes de desenvolvimento local não pode permanecer limitado aos impasses do serviço público e da política nacionais. Precisamos analisar a emergência do campo profissional a partir de um referencial mais amplo. Demonstramos que a ação do agente de desenvolvimento local, pelas suas características, assume uma configuração de trabalho absolutamente moderna em concepção pós-fordista.

O capítulo 3 desta pesquisa procurou caracterizar o agente de desenvolvimento em termos de combinações de um elenco de habilidades – técnicas e sociais – valorizadas no mercado de trabalho – público, privado e do terceiro setor. Atributos de animação de grupos, educação de adultos, domínio de técnicas e habilidades para condução de pesquisas e estudos, planejamento *participativo*, organização, gestão de projetos, promoção/prospecção e articulação institucional (vide quadro 3.2. Aprendizagem e absorção de habilidades do agente de desenvolvimento local) estão presentes em diferentes graus nesses profissionais, balizando a sua expertise e emprestando racionalidade às segmentações no interior do campo profissional.

Temos, assim, materializada uma configuração rara de profissionais alinhados com as macrotendências da reestruturação produtiva mundial, aplicável a qualquer contexto organizacional, seja público ou privado.

Podemos, inclusive, recorrer à Kliksberg (1999) para uma definição aplicável ao agente de desenvolvimento local, na medida em que a sua atuação permite superar um mito ainda predominante na dicotomia entre política e instrumentação, entre planejamento e implementação. Segundo essa dicotomia, o problema central da organizações estaria circunscrito ao campo da planificação e da formulação de estratégias, assumindo a implementação caráter meramente secundário por dizer respeito a ajustes organizacionais, redesenhos de estruturas formais e renovação de princípios normativos.

O agente de desenvolvimento local é o gestor da complexidade da implementação estratégica e da mudança social. Ele é, portanto, um mediador de interesses, profissional da negociação e da moderação. Opera a transformação motivando, envolvendo e buscando convergências através de instrumentos participativos e compartilhados. Articula necessariamente o intra e o extra organizacional, o formal e o informal, seguindo uma lógica processual e dinâmica orientada pela flexibilidade, polivalência e resultados. Competitividade e sustentabilidade estão no centro das suas atenções em contexto de carência de

recursos financeiros, humanos e materiais. A negociação de conflitos é parte do seu cotidiano, indicando predisposição para o diálogo e tolerância diante da diversidade. Nesse contexto, o poder é encarado como resultado da regulação conjunta entre atores e predispõe o profissional a fazer face a problemas organizacionais desconhecidos, cenários imprevisíveis e dificuldades técnicas não evidentes em outros campos da gestão.

O agente de desenvolvimento local é, em consequência, um ator da ação individual e coletiva organizada. As suas qualidades estão orientadas para o desbloqueio dos processos de mudança social, por natureza de alta complexidade, ambigüidade, multidimensionais e mult institucionais. Assim, o profissional representa a ação antiburocrática porque raciocina a partir da desorganização e não de um redutor esquemático. A contingência e a diferença constituem a sua ambiência preferencial, na qual evolui por tentativa e erro, aprendendo a partir da vivência e retransmitindo o conhecimento absorvido para o seu entorno.

O agente de desenvolvimento local é, nesse sentido, um gestor multiprojetos e de redes de colaboração e interesses, identificando sinergias e pontos de convergência. A sua estratégia é informacional, comunicacional e prospectiva, identificando recursos, viabilizando projetos, removendo os pontos críticos. Para isso, apóia-se na educação, nas dinâmicas de grupo e na negociação de critérios de qualidade e interdependência.

Por tudo isto é que o lócus do agente de desenvolvimento é o território, onde todas as reações, contradições e impactos são potencializados. A descentralização de ações e decisões requer um gerenciamento adaptativo aberto e flexível porque pressupõe a participação comunitária como fator de mobilização e controle, ampliando, ao mesmo tempo, pertença e responsabilidades. Do ponto de vista institucional, destacamos, finalmente, a configuração produtiva e de poder em rede como condição de viabilização de projetos complexos transformadores.

Pelo exposto, não podemos visualizar o agente de desenvolvimento local como um técnico, apesar de muitas organizações fazerem uso do termo. O técnico, é, por definição, peculiar a uma determinada arte, ofício, profissão ou ciência. Segundo Buarque de Holanda, refere-se ao "indivíduo que aplica determinada técnica; especialista, perito, experto". No nosso imaginário, o tecnicismo exclui as habilidades sociais e perde aderência ao analisarmos uma situação caracterizada pela combinação de técnicas específicas apreendidas de diversos campos profissionais. O termo "técnico" não se aplica, portanto, ao objeto dos nossos estudos.

Comentamos ainda, no segundo capítulo, que a análise do que é e do que não é uma profissão perdeu sentido na sociedade reflexiva definida, entre outros, por Pierre Bourdieu, Anthony Giddens, Ulrich Beck e Scott Lash. Segundo este último (GIDDENS, 1995, p. 236), a "mudança estrutural obriga a ação a se libertar da estrutura, obriga os indivíduos a se libertarem das expectativas normativas das instituições da modernidade simples e a se engajarem no monitoramento reflexivo dessas estruturas, assim como no automonitoramento da construção das suas próprias identidades". Esses autores referem-se ainda à construção da legitimação da coalização das empresas com os políticos e os especialistas, de um lado; com o público leigo, de outro, fundamentada na afirmação de responsabilidades e na noção de "confiança ativa" que emerge quando as instituições se tornam reflexivas e as proposições dos especialistas estão abertas a críticas e à contestação. Nesse sentido, a confiança nas instituições estaria ligada a obrigações e responsabilidades. A modernidade reflexiva seria caracterizada pela abertura "experimental" e pela "democracia dialógica".

Assim, em lugar da instituição profissão, de resto bastante erodida pelas mais recentes interpretações das dinâmicas do mercado de trabalho, preferimos raciocinar em termos da constituição de uma rede de atores que reivindicam a sua pertença, conjugando obrigações e responsabilidades com os demais atores sociais, excluindo uma visão ultrapassada de classes, até porque, segundo Lash

(idem, p. 247), “uma proporção crescente das nossas interações sociais e intercâmbios comunicativos está acontecendo externamente às instituições”. Se fosse diferente, a crise da profissão médica não estaria evidenciada. Nesse sentido, Lash entende que está ocorrendo um “desengajamento de nossas competências afetivas, cognitivas e sociais das expectativas normativas das organizações e de seu reengajamento nos grupos de afinidade mais próximos das comunidades de estilo de vida”, ou, ainda, “em redes apertadas de pequenos grupos de afinidade ‘moralmente superaquecidos’”, que são, atualmente, “os formadores dos movimentos sociais atuais”.

Dessa forma, os agentes de desenvolvimento local devem, eles próprios e/ou os seus representantes, se expor ao debate público não para adquirirem um status de profissão no sentido da Sociologia clássica, mas para obter legitimação e força que determinam, no final das contas, o reconhecimento social buscado.

Pelos argumentos aqui discorridos, o agente de desenvolvimento local não deve ser encerrado nas classificações tradicionais de espaço institucional público ou privado. Estamos lidando com uma expressão da modernidade das relações sociais, tendo na esfera do trabalho a sua manifestação mais imediata. Nesta pesquisa, procuramos, baseados em uma diversidade de práticas, apreender um ideal-tipo do agente de desenvolvimento local. Os seus contornos são provisórios dado que mapeados em sua gênese enquanto grupo. Na realidade, os perfis dos agentes de desenvolvimento tendem a se tornar ainda mais complexos, conduzindo à necessidade de realizar segmentações mais operatórias desses perfis. Como a pesquisa demonstrou, estaríamos lidando com super-homens e super-mulheres, entidades míticas de uma proposta que tenta se afirmar socialmente. Na realidade, a própria atratividade do campo é que irá produzir combinações viáveis de habilidades – subtipologias - do ponto de vista operacional e formativo. Essas simplificações, compreendidas como combinações viáveis de um número determinado das habilidades requeridas e absorvidas em um longo processo de acumulação de experiências, deverão, enfim, viabilizar a

implementação desse campo profissional, não mais do **desenvolvimento local**, mas de um perfil de competências do tipo gerencial que interessa a todos os tipos de organizações – públicas ou privadas.

Para demonstrar o aspecto paradoxal do recorte apreendido pela pesquisa, utilizamo-nos do quadro 3.8 – Perfil de competências em termos de campos profissionais afins. Nele, podemos visualizar o conflito deontológico entre as vocações de educador, de político e de gestor que são subjacentes ao modelo ideal-típico proposto do agente de desenvolvimento local. Esse conflito é parcialmente demonstrado por Max Weber em sua obra “Ciência e Política: duas vocações”. No caso, estamos lidando não com duas, mas com três vocações portadoras de racionalidades diferentes. Será que a modernidade reflexiva também poderá operar essa síntese ou assistiremos a uma nova forma de segmentação do campo onde os agentes de desenvolvimento local se diferenciarão segundo combinações quaisquer dos três subcampos expostos? Nessa hipótese, esses profissionais trabalhariam em equipes de alta performance, complementando-se mutuamente e viabilizando a reprodução de um modelo de competências mais estável pela via de formação profissional renovada, capaz ao mesmo tempo de atender às exigências do mercado e democratizar oportunidades?

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ABBAGNANO Nicola, *Dicionário de Filosofia*. Tradução coordenada e revisada por Alfredo Bosi, com a colaboração de Maurice Cunio - 2ª Ed. São Paulo, Mestre Jou, , 1982, 976p.
- ALBUQUERQUE Francisco, *Desenvolvimento econômico local e distribuição do progresso técnico* (uma resposta às exigências do ajuste estrutural). Traduzido por Antônio Rubens Pompeu Braga. Fortaleza, Edições Banco do Nordeste, 1998, 149p.
- ALBUQUERQUE, Francisco & Diputación de Barcelona. *Manual del agente de desarrollo local*. Santiago do Chile, Ediciones SUR, março 1999, 175 págs.
- ALMEIDA, Wellington, Cidadania ativa: a experiência dos pequenos produtores (Valente BA), p. 11-32, em CAMAROTTI, Ilka, SPINK, Peter (Orgs.), *Parcerias e pobreza: soluções locais na construção de relações socioeconômicas*, Rio de Janeiro, Editora FGV, 2000, 152p.
- ALVES, Maria Odete, *Agora o Nordeste vai: experiência de desenvolvimento local - o caso de tejuçuoca*, Ceará. Dissertação de Mestrado em Administração Rural, Universidade Federal de Lavras, Lavras-MG, 1999, 135p.
- AROCENA José, *Le développement par l'initiative locale (le cas français)*, Paris, L'Harmattan, 1986, 227p.
- BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A, *Agentes de desenvolvimento: processo de trabalho* , brochura, Fortaleza, 1999.
- BARBOSA, Eduardo, GUEDES, M. Verônica, A Experiência de Tauá (Fortaleza, CE) - julho de 1995, *Desenvolvimento local: geração de emprego e renda*, São Paulo, Pólis, p. 79-102, 1996.
- BASTIDE, Roger, *Sociologie et psychanalyse*, Paris, Presses Universitaires de France. 1950, 290p.
- BAUA, Silvio C. (org). *Desenvolvimento local: Geração de emprego e Renda*, São Paulo, Pólis, 1996, 160p.
- BEAUD Michel, *L'art de la thèse*, Paris, Éditions La Découverte, 1994, 175p.
- BECK, Ulrich, GIDDENS, Anthony, LASH, Scott, *Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna*. Tradução de Magda Lopes. São Paulo, Editora da Universidade Estadual Paulista, 1997, 264p.

- BENOIT-GUILBOT Odile., GANNE, B., GARCIA S., et alii, *Sociologie du Travail* N° XXXIII 4/91 (les acteurs du développement local), Association pour le développement de la Sociologie du Travail - CNRS, Montrouge, 1991.
- BERGER S. e PIORE, M. *Dualism and discontinuity in industrial societies*, Cambridge, University Press, 1980.
- BERMAN, Marshall, *Tudo que é sólido desmancha no ar: a aventura da modernidade*. Tradução Carlos Felipe Moisés e Ana Maria L. Ioriatti, São Paulo, Companhia das Letras, 1986, 360p.
- BOLTANSKI, L., *Les Cadres: la formation d'un groupe social*, Paris, Éditions de Minuit, 1982.
- BOUDON Raymond et al., *Dictionnaire de la Sociologie*, Paris, Larousse, 1993, 280p.
- BOURDIEU Pierre e PASSERON Jean-Claude. *La reproduction: Éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Paris, Éditions de Minuit, 1970.
- BOURDIEU Pierre, *O Poder simbólico*. Tradução de Fernando Tomaz. Bertrand Brasil, Rio de Janeiro, 1998, 332p.
- BOURDIEU Pierre, *Razões práticas: sobre a teoria da acção*. Tradução de Miguel Serras Pereira, revisão de texto João Félix. Oeiras, Celta Editora, 1997, 178p.
- CAMAROTTI, Ilka, SPINK, Peter (Orgs.), *Parcerias e pobreza: soluções locais na construção de relações sócio-econômicas*, Rio de Janeiro, Editora FGV, 2000, 152p.
- CASTELLS, Manuel, *A Era da informação: economia, sociedade e cultura - Volume I - A sociedade em rede*. Tradução Roneide Venâncio Mager com a colaboração de Klauss Brandine Gerhardt, 2ª ed. São Paulo, Paz e Terra, 1999, 617p.
- CASTELLS, Manuel, *A Era da informação: economia, sociedade e cultura - Volume II - O poder da identidade*. Tradução Klauss Brandine Gerhardt. São Paulo, Paz e Terra, 1999, 530p.
- CHAPOULIE J.-M., Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels, Paris, *Revue Française de Sociologie* (14), pp. 86-114, 1973.
- CHAUÍ, Marilena, *Convite à filosofia*, São Paulo, Editora Ática, 1995, 44op.
- COELHO, Franklin D, FONTES, Ângela (Org.), *Desenvolvimento econômico local: temas e abordagens*. Rio de Janeiro, IBAM, SERE/FES, 1996, 104p.

- COELHO, Franklin, Reestruturação econômica, políticas públicas e as novas estratégias de desenvolvimento local, *Desenvolvimento local: geração de emprego e renda*, São Paulo, Pólis, p. 45-62, 1996.
- COSTER Michel de, PICHAUD François Dir, *Traité de Sociologie du Travail*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael s.a., 1994, 551p.
- COURTOIS, Bernadette, La formation en situation de travail: une formation expérientielle ambiguë, *Education Permanente - L'organisation qualifiante*, n° 112, Paris, p.95-106, outubro 1992.
- COURTOIS, Bernadette, L'apprentissage expérientiel: une notion et des pratiques à défricher, *Education Permanente - Apprendre par l'expérience*, n° 100/101, Paris, p. 7-12, dezembro 1989.
- CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'Acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil, 1977, 497p.
- DADOY, Mireille e al. Dir. *Les Analyses du travail - enjeux et formes: bilan du séminaire "Méthodologies d'analyse des qualifications individuelles et collectives" mis en place en 1986 sous l'égide du ministère de la recherche et de la technologie dans le cadre du programme mobilisateur "technologie-emploi-travail"*. CEREQ-Centre D'Études et de Recherches sur les Qualifications , Collection des Études N° 54, Paris, Março 1990, 239p.
- DOERINGER P.B. e PIORE, M.-J., *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington Heath, 1971.
- DOWBOR, Ladislau, A Intervenção dos governos locais no processo de desenvolvimento, *Desenvolvimento local: geração de emprego e renda*, São Paulo, Pólis, p. 29-44, 1996.
- DOWBOR, Ladislau, *O Que é poder local?*, 1994, End. eletrônico: http://www.ppbr.com/ld/poder_local.shtml.
- DOWBOR, Ladislau, Políticas Municipais de emprego, *Desenvolvimento local: geração de emprego e renda*, São Paulo, Pólis, p. 7-28 1996.
- DOWBOR, Ladislau, *Reprodução Social: propostas para uma gestão descentralizada*, 1998. End. eletrônico: <http://www.ppbr.com/ld/rep soc.shtml>.
- DROR, Yehezkel, *El Profesionalismo en el arte de gobernar*. Endereço eletrônico: <http://www.clad.org.ve/0021800.html>.
- DROR, Yehezkel, The Capacity to govern, Endereço eletrônico: The Club of Rome.

- DUBAR Claude, *La Formation professionnelle continue*, Paris, Éditions La Découverte, 1990, 125p.
- DUBAR Claude, *La Socialization: construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin Éditeur, 1991, 276p.
- DUBAR, Claude, Identités collectives et individuelles dans le champ professionnel, In: COSTER, Michel, PICHAULT, François, Dir *Traité de sociologie du travail*, Dir, Bruxelles, De Boeck-Wesmael s.a., 1994, p. 363-378.
- FERRAZ Serafim, *Professionnalisation et constitution d'un marché de travail dans une petite entreprise financière de proximité*, CNAM Conservatoire National des Arts et Métiers - Memoire de D.E.A Développement des Ressources Humaines, Paris, 1995, 143p.
- FERREIRA DE AGUIAR Maria Aparecida, *Psicologia aplicada à administração: teoria crítica e a questão ética nas organizações*, São Paulo, Excellus Editora e Consultoria Ltda, 1992, 317p.
- FREIDSON, E (1970), *La Profession médicale*, Paris, Payot, 1984.
- FUGIWARA, L. Mario, ALESSIO, Nelson, FARAH, Marta F. S. (Orgs.), *20 experiências de gestão pública e cidadania*, São Paulo, Programa Gestão Pública e Cidadania, 1999, 240p.
- FUGIWARA, L. Mario, ALESSIO, Nelson, FARAH, Marta F. S. (Orgs.), *20 experiências de gestão pública e cidadania*, São Paulo, Programa Gestão Pública e Cidadania, 1998, 176p.
- GAZIER Bernard, *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, Éditions La Découverte, 1993, 114p.
- GOMES, Gustavo Maia, RAMOS DE SOUZA, Hermino, MAGALHÃES, Antônio Rocha (orgs), *Desenvolvimento sustentável no nordeste*, Brasília, IPEA, 1995, 377p.
- GOMES, Rosemary, VEIGA, Sandra M., ONGs, Geração de trabalho e renda, ação local, políticas públicas e metodologias, *Desenvolvimento local: geração de emprego e renda*, São Paulo, Pólis, p. 129-159, 1996.
- GONI, Arturo Jordán, SILVA, Liana Cristina, CERQUEIRA, Ricardo R., *Seminário-oficina de iniciação à gestão empresarial*, Recife, Projeto Banco do Nordeste/PNUD, Série Cadernos Metodológicos N° 6, 1999, 72p.
- HUGHES, E. C., *Men and their work*, Glencoe, 2ª ed., The Free Press, 1967.

- JARA, Carlos Julio, *A Sustentabilidade do desenvolvimento local*, Recife, Secretaria do Planejamento do Estado de Pernambuco - Seplan, 1998, 316p.
- JORDÁN, Arturo, ZAPATA, Tânia, *Um programa de capacitação e transferência de metodologia para o desenvolvimento econômico local*, Recife, Projeto Banco do Nordeste/PNUD, Série de Cadernos Técnicos N° 2, 1998, 57p.
- KLIKSBERG, Bernardo, *Cómo Modernizar el estado para el desarrollo social? Elementos para la reflexión*. End. Eletr.: <http://www.clad.org.ve/0029300.html>
- KLIKSBERG, Bernardo, *Repensando el Estado para el desarrollo social; más allá de convencionalismos y dogmas*. <http://www.clad.org.ve/0029300.html>
- LABORIE, Jean-Paul, LANGUMIER, Jean-François, ROO, Priscila de, *La Politique française d'aménagement du territoire de 1950 à 1985*, Paris, La Documentation Française, 1985, 176p.
- LANDRY, Francine, *La Formation expérientielle : origines, définitions et tendances. Education permanente - Apprendre par l'expérience*, Paris, n° 100/101, p. 15-16, Dezembro 1989.
- LARSON, M.S., *The Rise of professionalism*, Berkeley, University of California Press, 1977.
- MANTEGA, Guido, *A Economia política brasileira*, São Paulo, Polis/vozes, 1985, 288p.
- MATUS, Carlos. *Estratégias políticas: chimpanzé, Maquiavel e Gandhi*. Tradução Giselda Barroso Sauveur. São Paulo, Fundap, 1996, 294p.
- MONOD, Jérôme, CASTELBAJAC, Philippe de, *L'Aménagement du territoire: que sais-Je?*, Paris, Presses Universitaires de France, 1971, 127p.
- MORIN, Edgar, *Ciência com Consciência*. Traduzido por Maria Gabriela de Bragança. Mem Martins, Publicações Europa-América, 1982, 255p.
- NONAKA, Ikujiro, *The knowledge-creating, The Learning Imperative: Managing people for Continuous innovation*, Robert Howard, Harvard Business Book, 1993.
- PARADEISE, C. *Rhétorique professionnelle et expertise, Sociologie du Travail*, Paris, N° 1-85, 1985.
- PARADEISE, C. *Les Professions comme marchés du travail fermés, Sociologie et sociétés*, Paris, vol. XX, No 2, pp. 9-21, 1988.

- PARENTE, Silvana, ZAPATA, Tânia, *Parceria e articulação institucional para o desenvolvimento local integrado e sustentável*, Recife, Projeto Banco do Nordeste/PNUD, Série Cadernos Técnicos N° 4, 1998, 63p.
- PERROT, Anne, *Les Nouvelles théories du marché du travail*, Paris, Éditions La Découverte, 1992, 126p.
- PIOTET, Françoise, SAINSAULIEU, Renaud, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & ANACT, 1994, 374p.
- REYNAUD, J.-D., Qualification et marché du travail, *Sociologie du Travail*, 1-87, 1987, p. 86-109.
- REYNAUD, J.-D.; PARADEISE, Catherine; SAGLIO, Jean; EYRAUD, François. (Organizadores), *Les Systèmes de relations professionnelles: Examen critique d'une théorie*, Paris, Éditions du CNRS, 1990, 431p.
- REYNAUD J.-D., *Les Règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, Coll. U., 1993, 306p.
- SAINSAULIEU, R, Développement social et création institutionnelle en entreprise, *Organisation et management em question(s)*, págs. 203-221, Paris, Éditions L'Harmattan, 1987, 229p.
- SAINSAULIEU, R, *L'Identité au travail*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 2^o Édition, 1985, 452p.
- SAINSAULIEU, R, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz, 1987..
- SECRETARIA EXECUTIVA DA COMUNIDADE SOLIDÁRIA, *Comunidade ativa: uma estratégia de indução ao desenvolvimento local integrado e sustentável – documento de referência*, versão 10/09/99, Brasília.
- SEGRESTIN D., *Le Phénomène corporatiste*, Paris, Fayard, 1985. XXX pags.
- SEMINÁRIO DESCENTRALIZAÇÃO, DESENVOLVIMENTO LOCAL E GESTÃO SOCIAL - 1996, *Anais*, Fortaleza, Banco do Nordeste, 1997, 349p.
- SEMINÁRIO INTERNACIONAL ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL INTEGRADO E SUSTENTÁVEL - 1998, *Documento Síntese*, Fortaleza, Banco do Nordeste, 1998, 104p.
- SILVA, Marinalva, *Desenvolvimento sustentável local: a contribuição do agente de desenvolvimento do Banco do Nordeste no Estado do Ceará*, Porto Alegre,

- Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999, 196p.
- SILVEIRA, Caio, BOCAYUVA, Cunha, Desenvolvimento local integrado e sustentável - enfoque estratégico e construção de indicadores, *Interface - políticas sociais e desenvolvimento*. (xerox), Local não identificado, Napp/UNICEG, No 1- Julho/1999, p.57-64.
- SIQUEIRA, Carlos Aquiles (Coord.), *Geração de emprego e renda no Brasil: experiências de sucesso*. Rio de Janeiro, DP&A, 1999, 296p.
- SPINK, Peter, CLEMENTE, Roberta (Orgs), *20 experiências de gestão pública e cidadania*, Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997, 188p.
- STROOBANTS, Marcelle, *Sociologie du Travail*, Paris, Éditions Nathan, 1993, 127p.
- TEISSERENC Pierre, *Les Politiques de développement local (approche sociologique)*, Paris, Ed. Economica, 1994, 229p.
- TEISSERENC, Pierre, COLIN, R., Développement endogène: aspects qualitatifs et facteurs stratégiques "Interaction dynamique des acteurs et des facteurs dans une stratégie du développement endogène – Théories et pratiques", Paris, UNESCO, 1988.
- THUROW, L.C., Education and economic inequality, *The Public Interest*, autumn, p. 66-81).
- TOURAINÉ, Alain, Préface, In: COSTER, Michel, PICHAULT, François, Dir *Traité de Sociologie du Travail*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael s.a., 1994, p. V-XII.
- VAZ, J. Carlos, BARGIERI, Beatriz, Programa de geração de emprego e renda de Quixadá, p. 31-36, em SPINK, Peter, CLEMENTE, Roberta (Orgs), *20 experiências de gestão pública e cidadania*, Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997, 188p.
- VRANKEN, Didier, De la profession au marché du travail, In: COSTER, Michel, PICHAULT, François, Dir *Traité de Sociologie du Travail*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael s.a., 1994, p. 253-273.
- WEBER Max, *Économie et société*. Volume I - Les catégories de la sociologie (411p). Volume II - L'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie (425p), Paris, Librairie Plon, 1995.
- WEBER, Max. *Ciência e Política: duas vocações*. Tradução Leônidas Hegelberg e Octany Silveira da Mota. São Paulo, Cultrix, 1968, 124p.

ANEXOS

ROTEIRO BÁSICO DE ENTREVISTAS

IDENTIFICAÇÃO:

IDADE:

SEXO:

FORMAÇÃO:

INSTITUIÇÃO:

1. Posicionamento em ações de D.L.
 - () A. Desenvolvimento
 - () Político
 - () Movimento comunitário.
 - () Técnico
 - () Outros
2. Como se integrou e há quanto tempo está envolvido(a) nas ações de D.L.
3. Motivação em participar dessas ações.
4. Principais responsabilidades e atribuições nas atividades de D.L.
5. Opinião geral sobre D.L.
 - vantagens / desvantagens
 - facilidades
 - dificuldades - implementação e desenvolvimento.
 - justificativas
6. Percurso profissional e escolar.
7. Como você se distingue dos demais profissionais envolvidos nas ações de D.L.
8. Como se dá relação com a comunidade (mobilização e desenvolvimento ações).
9. Relação com parceiros. sinergias e dificuldades (destaque políticos / iniciativa privada / entidades civis / comunidade).
10. Que atividades são privilegiados na sua ação no D.L. Por que?
11. Que competências são exigidas no seu trabalho.

12. Como absorveu habilidades/conhecimentos adicionais, se for o caso.
13. Que diferenças em relação à formação de origem.
14. Como o trabalho pode ser melhorado.
15. O que você faz que não deveria fazer em benefício do resultado final.
16. Como o trabalho influi na vida dos parceiros e comunidades.
17. Como imagina que o trabalho é visto pela comunidade, políticos e demais parceiros.
18. Como você compartilha preocupações e desafios?
19. Como você se imagina profissionalmente dentro de 5 anos.
20. Essa visão é compartilhada pelos seus pares?
21. Descrever origem familiar.
22. Teve ou tem militância política?