

## A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA COMUNITÁRIA NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO LOCAL

Daniel Rodriguez de Carvalho Pinheiro<sup>1</sup>

[observatoriodecultura@gmail.com](mailto:observatoriodecultura@gmail.com)

Ricardo Cesar de Oliveira Borges<sup>2</sup>

[profrcesar@yahoo.com.br](mailto:profrcesar@yahoo.com.br)

### RESUMO

Em uma comunidade, a liderança surge como uma necessidade imperiosa na condução das reivindicações, nas discussões dessa comunidade e no auxílio às pessoas que fazem parte do grupo a exercerem sua cidadania de modo ativo. O objetivo desta investigação é o de analisar o processo de interação entre o líder comunitário e o desenvolvimento local. Por meio de levantamento teórico de forma exploratória, descritiva e bibliográfica, pode-se concluir que o líder comunitário é importante no contexto do desenvolvimento local de uma comunidade. Em prol da qualidade de vida, trabalho e renda, o líder deve atuar com projetos e junto a entidades que promovam o desenvolvimento local para sanar as demandas do seu entorno, principalmente em busca de uma maior autoestima; nesse sentido, ele torna-se imprescindível para o processo de interação do líder comunitário com o desenvolvimento local, quase que sinônimos.

**PALAVRAS-CHAVES:** Liderança. Liderança Comunitária. Desenvolvimento. Desenvolvimento Local. Desenvolvimento Local Sustentável.

### THE IMPORTANCE OF COMMUNITY LEADERSHIP DEVELOPMENT PROCESS IN PLACE

### ABSTRACT

In a community, leadership emerges as an imperative necessity in the conduct of claims and discussions in this community and in the assistance to people who are part of the group to practice their citizenship actively. The goal of this research is to analyze the process of interaction between the community leader and local development. Through theoretical survey of an exploratory, descriptive literature, one can conclude that the community leader is important in the context of local development of a community. For the sake of quality of life, work and income, the leader must act with projects and with institutions that promote local development to address the demands of

---

<sup>1</sup> Doutor em Sociologia (UFC-2000) e Bacharel em Arquitetura e Urbanismo (UFC-1979). Professor Adjunto da Universidade Estadual do Ceará (UECE) e da Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Docente do Programa de Pós-Graduação em Geografia (PROPGE) do Centro de Ciência e Tecnologia (CCT) da UECE e Pesquisador com ênfase em Planejamento Estratégico, Gestão Territorial, Desenvolvimento Local e Econômico, Epistemologia e Métodos e Técnicas de Pesquisa e Gestão da Informação.

<sup>2</sup> Mestre em Administração (UECE-2007) e Bacharel em Administração de Empresas (UNIFOR-2003). Professor Assistente da Faculdade Cearense (FAC) e da Faculdade Ateneu (FATE) e Aluno do curso de Doutorado em Geografia do Programa de Pós-Graduação em Geografia (PROPGE) do Centro de Ciência e Tecnologia (CCT) da UECE. Pesquisador com ênfase em Planejamento Estratégico, Gestão Territorial, Desenvolvimento Local e Econômico, Turismo, Logística Empresarial e Organização, Sistemas e Métodos.

his/hers surroundings, especially in pursuit of greater self-esteem, in that sense, it becomes essential to the process of interaction with the community leader that local development almost synonymous.

**KEY WORDS:** Leadership, Community Leadership, Development, Local Development. Sustainable Local Development.

## INTRODUÇÃO

Estudos sobre liderança vêm apresentando, nos últimos anos, um impulso muito grande, devido ao fato de as empresas vincularem seus sucessos ou insucessos ao modo pela qual foram ou estão sendo conduzidas. É o exemplo verificado principalmente em grandes corporações, em que a figura do CEO (*Chief Executive Officer*) vem sendo analisada, tendo como referencial a denominada liderança carismática.

O processo de desenvolvimento local também vem obtendo a atenção dos estudiosos, a partir, notadamente, da Conferência Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento de 1992 (*Cumbre de La Tierra*), com a presença de 179 Estados, na qual foram elaborados os preceitos de desenvolvimento sustentável através da chamada Agenda 21. A Agenda 21 foi, sem nenhuma dúvida, o principal documento debatido e aprovado na Conferência e consiste em um programa de ação de grande alcance, cujo objetivo é garantir a sustentabilidade dos processos de desenvolvimento econômico.

Neste contexto, procura-se fazer uma associação entre os líderes de uma comunidade e o processo de desenvolvimento local. Sabe-se que cada comunidade tem suas necessidades, que são sempre enfocadas perante o Estado e nem sempre são obtidas soluções para essas necessidades. As comunidades, entretanto, também possuem ativos, pontos que poderiam ser mais bem explorados, com vistas à melhoria da sua qualidade de vida. Nessa linha, é essencial que esses ativos sejam direcionados para tal fim, buscando-se, com isso, solucionar ou minimizar as necessidades detectadas e promover o engajamento desses ativos no processo de mudança. Esse é o propósito deste trabalho, que busca analisar o processo de interação entre o líder comunitário e o desenvolvimento local.

A primeira parte deste trabalho apresenta algumas considerações sobre liderança, seus principais conceitos e as teorias mais modernas que tratam sobre o assunto. Na segunda parte, aborda-se a liderança comunitária e o modo de atuação dos líderes perante suas comunidades. Em seguida, são apresentados alguns conceitos de desenvolvimento local, mostrando-se a importância no estabelecimento de parcerias, com vistas ao processo de mudanças necessárias para a melhoria da qualidade de vida da comunidade. E, por último, estuda-se a importância da liderança comunitária no processo do desenvolvimento local.

## LIDERANÇA

A análise do fenômeno da liderança vem, cada vez mais, provocando, nos últimos anos, um grande interesse, mormente quando a preocupação dos estudiosos são as chamadas comunidades carentes, pelo que a liderança tem representado no processo de mudanças dessas comunidades. Na realidade, verifica-se que nem sempre uma comunidade consegue levar às instâncias superiores seus problemas, devido à ausência de uma liderança que consiga aglutinar em torno de si todas as necessidades e os problemas locais, consolidar, de modo, às vezes, até didático, todas essas informações e, através de vários mecanismos, tentar encontrar soluções para eles.

A figura do líder tem sido enfocada como essencial nos atuais dias pela sua maneira de conduzir-se junto às comunidades carentes, em busca de melhor condição de vida. Enquanto, antigamente, os estudiosos afirmavam que a liderança era inata, sabe-se, hoje, que, a liderança pode e deve ser aprendida. Daí ser importante verificar os preceitos teóricos que podem ser assimilados pelos líderes à procura de um estilo que seja condizente com as características e a situação vivenciada pela comunidade.

Uma das abordagens que começa a enfocar o novo tipo de líder, que inspira os seguidores a transcenderem seus próprios interesses para o bem da comunidade, exercendo sobre eles um profundo efeito, é chamada de liderança transformacional, que leva em conta as preocupações e as necessidades de desenvolvimento não só da comunidade, mas de todos os seus membros. Ajudando-os a considerar velhos e ressescentes problemas, a partir de novas perspectivas, o líder transformacional procura despertar em todos um esforço extra para o alcance das metas da comunidade.

De acordo com Bass (1985), os líderes transformacionais geram estímulos através de três atributos:

- a) São carismáticos;
- b) Dedicam aos seus seguidores uma atenção individualizada, uma vez que consideram que as pessoas não são iguais;
- c) São intelectualmente estimulantes, desenvolvendo em seus seguidores a consciência dos problemas e a busca de suas soluções possíveis.

O processo de liderança carismática começa com o líder articulando uma visão atraente, às vezes excepcional, que fornecerá aos seguidores a possibilidade de um melhor futuro para a comunidade. Nesse sentido, o líder comunica as expectativas de uma maior contribuição de todos e manifesta confiança na obtenção dos resultados. Bergamini e Coda (1997, p. 261) reforçam esse ponto de vista, afirmando que:

a visão dos líderes carismáticos como articuladores de objetivos ideológicos que relacionam a missão do grupo aos valores, ideais e aspirações profundamente arraigadas e compartilhadas pelos seguidores. Os líderes carismáticos dão ao trabalho de grupo mais significado e

inspiram entusiasmo e estímulo entre os seguidores para com a missão do grupo

Delunga (1992, p. 15), reforçando esse ponto de vista, afirma que “carisma é a influência que o líder transformador exerce sobre os seguidores. O carisma apela às emoções dos seguidores e estimula sua identificação com o líder”. Ao buscar identificar exatamente o que vem a ser o carisma, nesse sentido de tentar melhor influenciar os seguidores, vários autores tentaram apontar as características pessoais dos líderes carismáticos. House (1971, p. 321) identificou a “confiança elevada, a grande capacidade de influenciar e a convicção naquilo em que acreditam”.

Bennis (1996, p. 68), depois de estudar, na sua concepção, noventa líderes mais eficazes e bem sucedidos, constatou que eles possuíam quatro competências comuns:

- a. Tinha visão convincente ou senso de determinação;
- b. Eram capazes de comunicar em termos claros com os quais os seguidores podiam prontamente identificar-se;
- c. Demonstravam coerência e concentração na busca de sua visão;
- d. Conheciam suas próprias forças e sabiam aproveitá-las.

O líder com essas competências inspira em seus seguidores confiança, aceitação, às vezes inquestionável, disposição à obediência, envolvimento emocional, afeição e admiração por si e, como consequência, maior motivação para o alcance dos resultados.

Pode-se inferir que a liderança carismática é importante e pode ser muito necessária numa comunidade carente. E aí, no passado, surgia a dúvida: essa liderança é inata, ou seja, as pessoas já nascem com tais e quais qualidades? Ou uma pessoa pode aprender a ser um líder carismático? A esse respeito, Conger e Kanungo (1994, p. 39) destacam que, embora uma pequena minoria de pesquisadores ainda julgue que o carisma não pode ser aprendido, a maioria dos especialistas acredita que os indivíduos podem ser treinados a apresentar comportamentos carismáticos.

Nesse sentido, Lopes (1980, p. 59) afirma que

Inicialmente, a liderança foi considerada um atributo inato, que não poderia ser adquirido. As pessoas nasciam líderes. Posteriormente, sob a influência da escola behaviorista no pensamento psicológico, aceitou-se a idéia de que os traços característicos do líder poderiam ser adquiridos por intermédio da aprendizagem e da experiência.

Na realidade, um líder pode mudar em função de variáveis intervenientes no processo, mantendo um estilo básico, ou uma característica mais marcante, adaptando, ainda, aquele seu estilo ou sua característica às necessidades exigidas pela situação. O importante é o líder saber entusiasmar as pessoas, na definição de uma visão, comunicada não só com palavras, mas, principalmente, com ações e exemplos, a ser compartilhada entre todos.

O segundo ponto defendido por Bass (1985) diz respeito ao líder considerar a individualidade de cada ser humano, por entender que cada pessoa difere de outra. Efetivamente,

esse é um ponto importante, pois, ao lidar com vários seguidores, o líder precisa diferenciá-los, buscando, com isso, tratá-los de maneira adequada, sem, contudo, perder da vista o espírito de equipe que deve permear todo o processo de condução.

Como as pessoas necessitam ser tratadas de modo individualizado, o líder deve ter o suficiente tirocínio para adequar esse tratamento, procurando extrair de cada um o máximo de sua capacidade, observadas suas limitações e potencialidades. Ao procurar dar um tratamento individualizado, o líder deve incentivar o senso de equipe entre os seus seguidores, fazendo com que as pessoas não pensem apenas no *eu*, mas sempre no *nós* (*ésprit de corps*).

Uma equipe é muito mais que um grupo de pessoas trabalhando em conjunto. Por equipe, entende-se um conjunto de pessoas que demonstram habilidades complementares e que se comprometem com um mesmo propósito, com os mesmos objetivos e com a mesma abordagem para a qual demonstram uma responsabilidade coletiva. Um grupo, portanto, torna-se equipe quando há objetivos e metas comuns; quando todos os seus membros são interdependentes; quando o esforço coletivo resulta em sinergia, em que a soma dos esforços individuais é menor do que o resultado do grupo; e, finalmente, quando a colaboração de todos, por menor que seja, é importante para o alcance dos objetivos.

Um líder de equipe precisa aprender a compartilhar informações, dividir responsabilidades, confiar nos outros, delegar autoridade e saber quando intervir. Precisa, portanto, saber equilibrar a autonomia do grupo, com pronta intervenção quando a situação assim o exigir.

O último ponto levantado por Bass (1985) enfatiza que o líder deve ser estimulante, gerando em seus seguidores consciência dos problemas e das soluções possíveis. Esse estímulo faz parte do seu status de líder carismático: o que deve ser enfatizado diz respeito à questão dos problemas e das possíveis soluções. Essa é hoje uma das qualidades mais requeridas junto aos líderes: a visão. A visão pode ser entendida como uma declaração do que se pretende ser. À medida que o líder estabelece com o grupo onde a comunidade quer chegar, quando chegar e como deve chegar, definindo as ações e os objetivos almejados, os problemas que poderão surgir deverão ser analisados, buscando-se, com isso, as alternativas de soluções que deverão ser encontradas para a escolha da melhor que venha a resolver cada problema.

A liderança visionária é a habilidade para criar e articular uma visão do futuro, dentro de uma realidade estabelecida a partir da análise dos cenários econômicos, sociais e políticos que possam afetar a comunidade. E o mais importante é que os seguidores devem entender a visão do líder, acreditar nela, aceitá-la, compartilhar dela e comprometer-se com sua articulação, acatando com entusiasmo as prospecções do líder visando, através de decisões conjuntas, ao seu alcance.

Sem uma visão definida, a liderança pode ser vista apenas como influência ou populismo. Ou seja, a qualquer momento o líder pode deixar de liderar, à medida que aquele momento deixe de existir ou aquela situação seja resolvida. A visão faz com que haja um direcionamento dentro do

contexto social, e a liderança deixa de ser momentânea, tendo um sentido mais amplo e mais duradouro.

Como afirma Hamel (2000, p. 115), a visão não deve ser entendida como um sonho, uma declaração de missão ou um conjunto de metas. “Uma visão é a realidade que ainda precisa vir a existir, transmitindo o propósito de uma organização, não sua direção”. Desse modo, a visão deve conter uma possibilidade de solução inovadora que mostra o caminho numa imagem clara e convincente do futuro, estabelecendo os valores e as ações que devem ser empreendidos para o alcance dos resultados desejados.

Definida a visão, o líder concentrará sua atenção em aglutinar os esforços de todos os envolvidos no processo, procurando verificar como as pessoas estão desempenhando suas tarefas e alinhando esse desempenho à visão estabelecida. Essa mobilização em torno da visão faz com que os seguidores direcionem seus esforços para os futuros tempos incertos. Nessa direção, o líder também poderá atuar como *coaching* à medida que ele busque um processo de inter-relacionamento constante com seus seguidores, com o objetivo de reconhecer oportunidades que possam contribuir para o alcance da visão estabelecida e ajudem a minimizar ou, até mesmo, eliminar as ameaças que possam estar perpassando todo o processo.

## **LIDERANÇA COMUNITÁRIA**

Para uma comunidade ter voz e vez, é preciso que seja organizada. Esse processo de organização vai depender muito das lideranças que surgirem no seu decorrer. Quando a liderança surge de modo espontâneo, pelas qualidades do líder, o processo funciona bem. Quando, no entanto, o líder se insinua ou se impõe, esse processo fica mais complicado. Mais complicado, ainda, é quando a liderança é exercida através de um processo de rodízio, com vistas a evitar a "perpetuação do poder". Tal postura quebra a cadeia ou o elo na condução do grupo, uma vez que podem facilmente predominar vícios nesse processo, sendo escolhidas pessoas não identificadas como líderes e preteridos os que realmente deveriam conduzir o grupo.

Essa concepção, porém, não significa a perpetuação do líder. A alternância de liderança sempre é bem recebida, mormente quando se necessita adaptar-se ao constante e rápido processo de mudança que ocorre em todo o mundo. Em alguns casos, o poder tende a querer perpetuar-se porque essa é a sua lógica. Como explica Ledenn (1999, p. 21), a "luta pelo poder começa com a tentativa de criar para si uma zona livre dos outros, e continua com a extensão do domínio sobre os outros". O importante é a consciência que as pessoas devem ter de que essa lógica nem sempre condiz com a necessária à mudança. O que não pode ocorrer é a mudança constante de liderança, sem uma justa causa, que não a ideia de evitar a perpetuação do poder, pois tal postura poderá redundar em uma quebra no processo de condução dos interesses da comunidade.

Muitas vezes, o líder comunitário deveria adotar uma postura que difere da sua maneira de agir ou pensar. São os novos tempos que estão a exigir uma nova atitude, uma nova mentalidade. Nesses casos, se necessário, será sempre bem-vinda a intervenção de uma nova liderança, que venha a somar com ações do líder anterior na busca de uma solução para o problema que está se desenhando para a comunidade. Afinal, a liderança desejável enseja a participação de todos, mormente em uma comunidade, em que as necessidades afloram a cada momento, a cada instante. Nesse prisma, o líder deve procurar estabelecer a visão da comunidade, compartilhando com os integrantes da comunidade em quantos membros de uma equipe e atuando como *coaching* no processo de interação com essas pessoas.

A participação deve ser vista como um ato de fé na potencialidade do outro. É um exercício democrático. No caso da participação comunitária, é acreditar que essa comunidade pode ser criativa e co-gerir seu destino, sem populismos e sem provincianismo. É construir a história pelas próprias mãos, dentro das condições que lhes são oferecidas. Nessa linha, o líder comunitário deve focalizar sua atenção não só nas necessidades da comunidade, mas também em seus recursos, nas pessoas com capacidade e talento, buscando as alternativas que se apresentem para a mobilização do pessoal, a fim de conseguir o resultado que venha satisfazer a todos.

Constantes análises da realidade e dos problemas da comunidade (problemas e conflitos do grupo, aspectos demográficos, econômicos, políticos e sociais) devem fazer parte do trabalho do líder comunitário. Além disso, um dos atributos do líder comunitário é descobrir as competências e as capacidades do grupo, despertando em cada um a sua força, aumentando, dessa forma, sua autoestima, fazendo com que cada um procure ser mais ativo na busca de uma solução para os problemas atuais e futuros da comunidade. Para isso, o líder comunitário deve ser capaz de negociar, não adotando uma postura rígida e inflexível, e procurar estabelecer parcerias com outros organismos, visando sempre ao bem-estar da comunidade.

Maior do que uma crise é a ausência de crises. Por isso, a acomodação pode levar a problemas que ficam sem solução, gerando, às vezes, situações incontroláveis. Por isso, a liderança comunitária tem que antever esses problemas, pois nenhuma comunidade, por mais bem-sucedida que seja, pode ficar imune a problemas, adotando uma atitude acomodada por achar que muito já foi feito. O líder comunitário atua, portanto, como um elemento catalisador, devendo ter consciência de seu papel como interlocutor dos interesses da comunidade nas relações estabelecidas com o Estado, com o mercado, com a mídia, com as universidades, com as Organizações Não-Governamentais (ONG's), com as comunidades religiosas, com outros grupos e setores da sociedade civil, encaminhando as reivindicações e falando em nome de toda a comunidade. Para tanto, além das características anteriormente enfocadas sobre a liderança, o líder precisa construir um clima de confiança e credibilidade junto a representantes de todas as facções e interesses. O clima de cooperação deve permear todo o processo, sendo o esforço de todos necessário e indispensável para o alcance dos resultados desejados.

O líder comunitário deve estabelecer a visão da comunidade, compartilhando com o grupo essa visão, ao analisar seus problemas sob os vários ângulos, tendo consciência dos diversos interesses em jogo, muitas vezes conflitantes, favorecendo o diálogo, o debate público e aberto e procurando os pontos de concordância em torno dos quais é possível estabelecer uma atitude cooperativa. Mais do que nunca, a liderança comunitária deve ser uma liderança de equipes, em que cada um dos seus integrantes deve ter o direito de expressar-se e deve ser reconhecido como elo de cadeia que se tornará cada vez mais forte com a maior participação de todos os seus membros. Nesse sentido, o líder comunitário deverá apoiar a formação de fóruns para discussão coletiva, fortalecer os conselhos e associações comunitárias, desenvolver ações compartilhadas por um maior número de pessoas, implementar e gerir programas sociais, elaborar, em conjunto com o Estado, ações integradas visando à melhoria da comunidade, estabelecer parcerias e redes, acreditar na capacidade de cada pessoa da comunidade e procurar fortalecê-la articulando as ações em que a comunidade possa aparecer.

## **DESENVOLVIMENTO LOCAL**

O desenvolvimento local é um termo muito usado hoje em dia quando se trata de abordar uma gestão compartilhada. Algumas vezes se fala também em desenvolvimento local integrado, desenvolvimento local sustentável, desenvolvimento comunitário ou desenvolvimento regional sustentável. Todas as expressões têm um significado comum: uma nova forma de atuação, assumindo-se um novo papel em busca da melhoria de vida das pessoas. Com efeito, desenvolvimento local, desenvolvimento comunitário ou desenvolvimento regional podem ser vistos como referência a uma mesma realidade. As palavras local, comunitária ou regional não se referem a uma localidade, comunidade ou a uma região. O que se define é o foco para a ação, sendo esse foco centrado nas dimensões social e territorial.

Como afirma Barquero (1999), o desenvolvimento local é um processo de crescimento e troca estrutural que se produz como consequência das transferências de recursos das atividades tradicionais para as atividades mais modernas, utilizando a economia externa e introduzindo inovações que geram aumento de bem-estar da população de uma comunidade, uma cidade, um estado ou uma região. Verifica-se, portanto, que o processo de desenvolvimento sempre objetiva a melhoria das condições da população, a reestruturação do sistema produtivo, o aumento do emprego local e a melhoria da vida da população. Nesse sentido, Souza (2002, p. 18) designa desenvolvimento como "um processo de superação de problemas sociais, em cujo âmbito uma sociedade se torna, para seus membros, mais justa e legítima".

A ideia de sustentabilidade procura imprimir uma continuidade no tempo, capaz de gerar as condições de sua própria existência. Portanto, um sistema é sustentável quando ele é capaz de reproduzir-se, criando condições para sua continuidade. No campo da economia, por exemplo, é o desafio de crescer na proporção necessária à criação de emprego. Nas palavras de Palomeque



(2001, p. 125), “o desenvolvimento sustentável ocorre em várias circunstâncias, dentre as quais, ser economicamente viável, socialmente justo e respeitoso com o meio ambiente”. Verifica-se, desse modo, que o desenvolvimento sustentável está apoiado em três pilares: crescimento econômico, maior equidade na distribuição de renda e manejo responsável do meio ambiente.

Já o desenvolvimento integrado busca compartilhar ações na área da gestão social e do desenvolvimento sustentável, fortalecendo as bases de um modelo de estado, de mercado e de sociedade e relação entre esses atores. Nesse sentido, busca-se a integração das áreas econômica, social, cultural, política, ambiental, de segurança e de infraestrutura, dentre outras, que devem ser trabalhadas em conjunto. Luzon (2001, p. 185) sustenta essa tese ao afirmar que “o desenvolvimento definido como sustentável busca integrar o desenvolvimento econômico, o crescimento social e a gestão correta dos recursos naturais”.

O processo de desenvolvimento local ou regional busca a constante melhoria da qualidade de vida das pessoas ali residentes, maior participação nas estruturas de poder, uma ação política com maior autonomia e independência, contribuindo, dessa forma, para o exercício da democracia e a melhoria da autoestima da população, que satisfaz, dentre outras coisas, seu desejo de participação, uma maior consciência de seus problemas e a utilização racional do meio-ambiente. Esse processo vai depender em muito da própria comunidade, à medida que ela descobre não só suas necessidades, mas também suas potencialidades, e procura organizar seus ativos em uma busca incessante de mudanças social. Esse é um ponto importante, vez que, geralmente, as comunidades buscam identificar suas necessidades, objetivando adotar ações que venham satisfazê-las, esquecendo-se, no entanto, de suas potencialidades, que também poderiam ser exploradas.

Barquero (2000, p. 96) afirma, por exemplo, que:

todas as comunidades territoriais têm um conjunto de recursos (econômicos, humanos, institucionais e culturais ) que constituem seu potencial de desenvolvimento. Em nível local se detecta, por exemplo, a dotação de uma determinada estrutura produtiva, mercado de trabalho, capacidade empresarial e conhecimento tecnológico, recursos naturais e infra-estruturas, sistema social e político, tradição e cultura, sobre as quais se articulam os processos de crescimento econômico local.

É preciso, portanto, identificar esses ativos. Nesse momento, o desempenho do líder comunitário é de fundamental importância, à medida em que ele define, com a comunidade, um eixo de desenvolvimento com base nesses ativos, visando a direcionar todos os esforços da comunidade em direção aquele eixo. O plano de desenvolvimento seria, portanto, definido em função da vocação de cada comunidade. Dentro desse prisma, a comunidade, sob o comando do líder comunitário, necessitaria definir os pontos a serem discutidos e que formariam seu plano de ação. Como ideia dos pontos a serem abordados, Muschett (1998, p. 25) apresenta os elementos de desenvolvimento sustentável que devem servir de parâmetro para essa discussão:

- Estabilização econômica e social da população.
- Novas tecnologias que poderão ser absorvidas.
- Processo de transferência dessas novas tecnologias para a comunidade.
- Uso eficiente dos resíduos e prevenção da contaminação.
- Redução dos resíduos e prevenção da contaminação.
- Melhor distribuição dos resultados.
- Gestão integral dos sistemas do meio ambiente.
- Definição dos limites do meio ambiente.
- Análise do conceito de economia do mercado.
- Processo de formação dos membros da comunidade.
- Mudanças nas percepções e atitudes dos membros da comunidade.
- Mudanças culturais e sociais.

Esses e outros pontos deverão ser exaustivamente discutidos na busca de um consenso que permita não só o engajamento dos membros da comunidade, mas também a formulação mais adequada para o grupo, tendo em vista ser necessário levar em consideração as opiniões e as contribuições de todos. Nesse processo, é imperioso que todos os participantes estejam comprometidos com o bem-estar da comunidade, mesmo até em detrimento de suas próprias conveniências; afinal, a busca é de uma meta comum.

Os planos que forem estabelecidos pela comunidade devem sempre ter em vista sua exequibilidade. Pior do que não planejar, é estruturar planos que, *a priori*, já estão fadados ao insucesso. Por essa razão é que a comunidade tem que ter tirocínio suficiente para formular planos consistentes com sua realidade local. Nem por isso os planos deixam de ser audaciosos, procurando sempre um passo adiante da atual realidade. Nessa linha de raciocínio, os planos devem buscar sempre alguma coisa a mais numa linha crescente de melhoria. Nesse sentido, Haddad (1999, p. 10) afirma que o processo de desenvolvimento pressupõe:

- Um crescente processo de autonomia decisória.
- Uma crescente capacidade de captação e reinversão do excedente econômico.
- Um crescente processo de inclusão social.
- Uma crescente consciência e ação ambientalistas.
- Crescentes sincronias intersetorial e territorial de crescimento.
- Uma crescente percepção coletiva de pertencer à região.

Mais uma vez o papel do líder comunitário faz-se necessário, buscando interiorizar em cada membro da comunidade e nas relações dessa comunidade com os diversos segmentos da sociedade, organizada ou não, a percepção desse processo crescente.

A ideia de sustentabilidade introduz crescente consciência e ação ambientalista no processo de expansão do consumo, a fim de que a taxa de uso dos recursos seja no máximo igual à taxa de reposição e de conservação desses recursos. A nova Constituição do Brasil permite, em vários de seus dispositivos, uma ação mais cuidadosa em relação ao meio ambiente, seja através de

estudos preliminares de impacto ambiental, seja até mesmo através de sanções penais para quem não levar na devida consideração os efeitos da degradação.

O desenvolvimento de uma determinada localidade ou região pode ser medido através do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), medida criada pela Organização das Nações Unidas (ONU), para verificar as diferenças entre países e regiões quanto ao alcance de padrões mais justos de desenvolvimento. Refere-se a uma combinação de indicadores de renda, saúde e educação que, juntos, podem indicar a existência ou não de um padrão de vida decente. O IDH compreende, basicamente, três componentes: longevidade, conhecimento e padrão de vida. Todas as pessoas devem poder desfrutar de uma vida longa e saudável, adquirir conhecimentos e ter acesso a recursos necessários a um padrão de vida que seja considerada aceitável e decente.

Desses três componentes, a capacitação tem um papel muito importante. Segundo Zapata (1997) a capacitação pode provocar mudanças culturais e a quebra de paradigmas arcaicos pela introdução de novos valores e pela valorização das tradições culturais locais, que ajudam a fortalecer a identidade da comunidade. É o capital intangível, muitas vezes mais importante que o capital financeiro.

Brenes (2000, p. 381) afirma que a capacitação pode ser entendido como “elemento estratégico na elaboração das políticas de desenvolvimento local, através da valorização dos recursos endógenos, humanos e materiais, que permitam um desenvolvimento sustentável enraizado dentro do território”. É a manutenção do homem em seu *habitat*, evitando, com isso, o processo migratório e o surgimento de bolsões de pobreza nos grandes centros. Para tanto, é necessário dar ao homem conhecimentos que lhe permitam exercer uma determinada profissão e, com isso, obter uma renda que lhe permita viver dignamente.

A melhoria do IDH deverá envolver a participação da comunidade, uma vez que o Estado não consegue sozinho resolver todos os problemas com que se defronta. E a maneira encontrada para a melhoria das condições de vida da população é através da gestão compartilhada em que estado, sociedade e mercado se responsabilizam pelas questões públicas, cabendo a cada um parte na solução dos problemas.

A contribuição da comunidade pode ocorrer através de um processo de planejamento participativo, em que se discutirão as ações a serem implementadas dentro do sentido da visão comunitária, levando-se em consideração sua contribuição e sua potencialidade. Mais uma vez a capacitação se faz importante, à medida que busca fortalecer a gestão participativa e o desenvolvimento do grupo, ensejando que a comunidade tenha consciência crítica sobre os problemas que afetam o grupo, formulando as estratégias de ação e buscando organizar-se para, em grupo, ocupar seu espaço. Essa participação, no entendimento de Teixeira (2001) contempla dois elementos contraditórios. Primeiro, o “fazer, ou tomar parte” no processo político-social por indivíduos ou grupos que expressam interesses, identidades, valores que poderiam situar-se no campo particular, mas atuando em um espaço de heterogeneidade, diversidade, pluralidade. O

segundo elemento, “cidadania”, no sentido cívico, enfatizando as dimensões de universidade, generalidade, igualdade de direitos, responsabilidades e deveres.

Qualquer que seja a ótica com base nesses movimentos, as mudanças começam a acontecer. Essas mudanças, que se apresentam com uma velocidade cada vez maior, apresentam ameaças e oportunidades. A abertura de espaços para a comunidade discutir seus problemas e suas estratégias de ação constitui o primeiro passo na direção de um processo de desenvolvimento local. Afinal, a própria comunidade é mais capaz de diagnosticar e de avaliar suas ameaças e suas oportunidades. Nesse diagnóstico, as lideranças e as pessoas interessadas buscam a solução dos problemas comunitários, enfocados como ameaças (presentes ou futuras), ao mesmo tempo em que definem ações para aproveitar os pontos definidos como oportunidades. Os problemas devem ser analisados de modo integrado e não apenas sob um determinado viés, o que poderia redundar em uma análise míope.

Nessa discussão, é importante também não se descuidar das parcerias. Quando maior o envolvimento de pessoas e de órgãos públicos ou privados, maior será a probabilidade de sucesso de cada empreitada. Surge, então, a idéia de pacto de cooperação: as pessoas precisam estabelecer parcerias e alianças, construir redes, fazer crescer o IDH. É importante, também, destacar a questão da responsabilidade social. Os pactos de cooperação, as parcerias e o envolvimento das comunidades na resolução de seus problemas não ensejam que os agentes públicos transfiram suas atribuições para a sociedade civil, eximindo-se do mandato recebido e que lhe deve ser cobrado. Como afirma Teixeira (2001, p. 196), "à sociedade civil cabe, sim zelar pela transparência das ações e responsabilização dos que as promovem, pois, autolimitada, não pretende substituir o estado".

## **A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA COMUNITÁRIA NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO LOCAL**

Pelo que já se pode inferir, a liderança comunitária tem um papel decisivo no processo de desenvolvimento local. Com efeito, uma comunidade, coordenada e gerenciada por um líder, é capaz de desenvolver-se de modo sustentável, tendo consciência da interdependência de seus membros, sabendo que o sucesso de todos depende do sucesso de cada um e que o sucesso de cada um depende do sucesso de todos. Essa consciência não acontece espontaneamente. É preciso, contudo, esclarecer que o surgimento de um processo de liderança não irá resolver todos os males da comunidade, mas é inegável que a capacidade de pessoas serem agentes de sua história, empreendedoras, criativas, inovadoras, buscando a realização de suas necessidades e a cooperação da comunidade, criando laços de confiança, organizando-se em redes e em parcerias, em torno de valores e objetivos comuns, vai depender fundamentalmente de sua liderança.

O desenvolvimento local existe quando se pensa na possibilidade de organizar-se em grupos sociais, relativamente homogêneos, motivando em cada membro uma consciência de seus

problemas históricos, fazendo com que as pessoas acreditem que a ação provoca uma mudança e buscando despertar em cada um a sua importância na solução desses problemas: esse é o papel do líder. Nesse sentido, o líder comunitário deverá, dentre outras, praticar, junto com a comunidade, as seguintes ações:

- a) Reunir as pessoas que participam da comunidade, buscando desenvolver em cada uma a responsabilidade pela melhoria das condições de vida, tanto de ponto de vista individual, como, principalmente, coletivo;
- b) Estabelecer a visão da comunidade;
- c) Diagnosticar as ameaças (atuais e futuras) e as oportunidades da comunidade;
- d) Identificar as alternativas de solução para minimizar ou eliminar as ameaças e traçar ações no sentido de robustecer as oportunidades identificadas;
- e) Formular os objetivos em função das ações estabelecidas, procurando combinar fatores econômicos, ambientais e sócio-culturais e incorporando sempre o conceito de sustentabilidade;
- f) Posicionar as estratégias dentro das perspectivas analisadas, buscando proporcionar vantagens competitivas à comunidade;
- g) Definir, em função dos objetivos estabelecidos, os projetos que farão parte do plano global. Cada projeto deverá ter sua identificação, sua justificativa e suas ações, sendo definido seu coordenador e os demais membros da equipe, uma planificação conceitual e uma análise de exequibilidade, suas etapas de realização, seu cronograma, seu financiamento, se houver, os recursos materiais, logísticos e financeiros para sua realização e sua forma de acompanhamento e avaliação;
- h) Estabelecer planos de ação, alocando pessoas nas diversas etapas do plano, atribuindo a cada uma delas uma fatia de responsabilidade na consecução das metas estabelecidas;
- i) Definir as estratégias de ação, procurando envolver não só toda a comunidade, mas também outros segmentos da sociedade, dentro da concepção de um pacto de cooperação;
- j) Aprovar um cronograma de execução, enfatizando os prazos para reavaliação do plano ora proposto;
- k) Estabelecer os critérios de reavaliação dos planos de ação, sua periodicidade e metodologia.

Segundo a concepção do desenvolvimento local sustentável, a realização das etapas acima descritas deve obedecer a certos padrões que são fundamentais para a obtenção de seu sucesso no planejamento global, conforme um enfoque, cujas características são:

- Contínuo e flexível, adaptando-se às circunstâncias que provocam mudanças, sem perder de vista os objetivos de desenvolvimento e os conceitos de sustentabilidade;

- Global, sendo todos os ativos e as necessidades da comunidade analisados e levados em conta no processo de planejamento;

- Ambientalista e sustentável, já que os planos devem ser formulados observando-se os critérios ambientais, de modo que os recursos naturais e culturais não degradem, que o desenvolvimento não gere impactos ambientais ou sócio-culturais e que os benefícios obtidos pelo plano sejam repartidos entre todos, procurando-se um maior nível de satisfação entre os membros da comunidade;

- Comunitário, à medida que se deve procurar a máxima participação de todos os que fazem a comunidade na elaboração dos planos;

- Realístico e exequível;

- Planejando e estratégico, não permitindo que os projetos se apresentem apenas como imediatistas;

Com todas essas características e através de uma liderança comunitária e eficaz, o processo de desenvolvimento local sustentável deverá contemplar, segundo Sureda e Canals (2000, p. 23) três condições:

1. Otimizar a gestão e a utilização de recursos;
2. Ordenar eficientemente o território e suas atividades;
3. Distribuir equitativamente os bens, serviços e oportunidades entre a população.

Para otimizar a gestão e a utilização de recursos, ainda segundo Sureda e Canals (2000), o líder comunitário deverá, dentre outras ações, orientar a comunidade a:

- Procurar conhecer os recursos materiais e energéticos locais;
- Analisar o ciclo de vida de todos os recursos materiais e energéticos;
- Discutir para priorizar a utilização de recursos locais e renováveis;
- Racionalizar o uso de matérias primas;
- Valorizar a biodiversidade do território.

Na ordenação de modo eficiente do território e de suas atividades, os mesmos autores afirmam que o líder e a comunidade deverão procurar:

- Planificar as atuações sobre o território holisticamente, buscando integrar os distintos instrumentos que serão utilizados e as ações dos atores envolvidos no processo;

- Examinar as repercussões negativas sobre os sistemas de apoio dos processos produtivos;

- Melhorar a conexão do território e criar corredores de negócios;

- Fomentar um esquema de mobilidade para os recursos a fim de garantir o acesso aos bens e serviços.

Finalmente, na distribuição equitativa dos bens e serviços e oportunidades entre a população, Sureda e Canals (2000) afirmam que o líder e a comunidade deverão procurar:

- Favorecer as condições necessárias para a coesão social na saúde, emprego, educação;
- Diversificar o plano econômico;
- Garantir um alto grau de qualidade ambiental;
- Fomentar o incremento dos fluxos de informação e diversidade cultural;
- Fomentar o civismo e os modelos de comportamento social.

É inegável que, para uma execução tida como mais eficaz na condução de uma comunidade, é preciso que o líder apresente as três características básicas definidas por Bass (1985):

- a. Seja carismático, à medida que possibilite às pessoas uma visão mais atraente para a comunidade;
- b. Dedique aos membros dessa comunidade uma atenção individualizada, buscando adequar as necessidades de cada um com a realidade dessa comunidade;
- c. Estimule, em cada membro, a consciência dos problemas comunitários e suas soluções.

Dentro desse espírito, é necessário que o líder comunitário, ao definir o eixo de desenvolvimento da comunidade, estabeleça os planos de ações, delegue autoridade compatível com a responsabilidade que será atribuída a cada membro, trace os mecanismos de acompanhamento de cada projeto, estabeleça a periodicidade de reavaliação dos planos, procure sempre avaliar o impacto ambiental de cada projeto e examine desde seus possíveis e efeitos ambientais até os impactos econômicos e sócio-culturais, obtenha programas que visem à melhoria de qualidade de vida da população, além de propiciarem a geração de trabalho e renda para a comunidade.

Como toda a comunidade, além de suas necessidades, possui seus ativos, o papel do líder comunitário é, com base nesses resultados, direcionar os esforços dos membros da comunidade para seu eixo de desenvolvimento, obtendo, com isso, não só uma melhor condição de vida, mas também procurando elevar nível de IDH dessa comunidade e, principalmente, os níveis de auto-estima e de realização de cada um dos seus membros.

Esse trabalho é, portanto, importante em virtude de, muitas vezes, uma comunidade deixar de obter uma melhor condição de vida, devida à falta de uma liderança que procure ordenar todos os procedimentos e aglutine em torno de si todas as ações de todas as pessoas, com vistas ao alcance dos objetivos. Daí porque o líder comunitário deve ser visto como uma mola propulsora nesse processo, razão pela qual sua ação dentro desse contexto não é só necessária, mas, muitas vezes, imprescindível.

## REFERÊNCIAS

- BARGUERO, Antonio Vásquez. Desarrollo, redes e innovación. Lecciones de Desarrollo Endógeno. Madrid. Ediciones Pirámide 1999
- BASS, Bernard M. Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*: Winter, 1985.
- BENNIS, Warren G. A inovação de uma vida: reflexões sobre liderança e mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1996.
- BRENES, Manuel Garcia. Desarrollo Local e Formación Del Capital Humano. *IN* RAMIREZ, Bartolomé P.; BENITO, Emílio Carrillo. Desarrollo Local: Manual de Uso. Madrid: Esic, 2000.
- CONGER, Jay A.; KANUNGO, Rabrindra N. Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizations Behavior*. n. 23, September, 1994.
- DELUNGA, Ronald J. The relationships of leader-member exchanges with laissezfaire, transactional and transformational leadership in naval environments. *IN* CLARK, Mirian B.; CAMPBELL, David J. Impact of leadership. Greensboro: Venter of Creative Leadership, 1992.
- HADDAD, Paulo R. A concepção de Desenvolvimento Regional. *IN* HADDAD, Paulo R. (org). A Competitividade de Agronegócio e o Desenvolvimento Regional no Brasil. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, Brasília, 1999.
- HAMEL, Gary. Liderando a revolução. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HOUSE, Robert J. A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quartely*. n. 16, 1971.
- LEDENN, Michael A. Maquiavel e a Liderança Moderna. São Paulo: Cultrix, 1999.
- LOPES, Tomás V. M. Motivação no Trabalho. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- LUZÓN, José Luiz Benedicto. Erradicación de la Pobreza y Desarrollo Sostenible. *IN* LUZÓN, José L. Benedicto; SPINOLA, Noélio Dantas. Desarrollo regional. Barcelona: Xarxa Med Ammerica, 2001.
- MUSCHETT, F. Douglas. Un Método Global para el Desarrollo Sostenible. *IN* MUSCHETT, F. Douglas. Principios del Desarrollo Sostenible. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), 1998:
- PALOMEQUE, Francisco López. El Turismo en el Desarrollo Local y Regional: Aportaciones Conceptuales. *IN* LUZÓN, José L. Benedicto; SPINOLA, Noélio Dantas. Desarrollo regional. Barcelona: Xarxa Med Ammerica, 2001.
- RAMIREZ, Bartolomé P.; BENITO, Emílio Carrillo. Desarrollo Local: Manual de Uso. Madrid: Esic, 2000.
- SOUZA, Marcelo José L. Como pode o Turismo contribuir para o desenvolvimento Local. *IN* RODRIGUES, Adyr B.. Turismo Desenvolvimento local São Paulo: Hucitec, 2002.
- SUREDA, Vicenç; CANAIS, Rosa Maria. Los Procesos de la Agenda 21 Local em los Municípios de Barcelona 1. Metodologia para a la Elaboración de Auditórias Ambientales municipales. Barcelona: Institut d'Edicions de la Diputació de Barcelona, 2000.
- TEIXEIRA, Elenaldo Celso. O Local e o Global - Limites e Desafios da Participação Cidadão. São Paulo: Cortez, 2001



ZAPATA, Tânia A Capitação, o Associativismo e o Desafios da Participação Cidadã. São Paulo: Cortez, 2001. Desenvolvimento Local. Série Cadernos Técnicos no. 1. Projeto Banco do Nordeste/PNUD BRA 93/012, Recife, 1997.