

# Modelo relacional

## Alternativa para enfrentar as crises e construir o futuro

Marlene de Araújo<sup>1</sup>  
José Marcio Carvalho<sup>2</sup>

O século 21 chega trazendo novos recursos tecnológicos e cria novos desafios para a sociedade. Um deles é saber utilizar as grandes avenidas que se abrem com a formação de uma sociedade cada vez mais organizada por meio de redes. Várias das discussões mais estimulantes da sociologia, economia e administração estão focadas nos impactos e nas grandes possibilidades que surgem com a formação de redes que cada vez mais utilizam recursos da Internet para se estruturar e funcionar. No segmento de políticas públicas, isso não é diferente. Estarão remando no sentido da correnteza todas as entidades que facilitarem a formação de redes de colaboração para a construção do bem comum. É o momento de fortalecer a capacidade de organização dos atores territoriais para construir uma nova realidade com base no planejamento e que utiliza as redes relacionais, grupos de afinidades e interesses, processo que depende de decisões de agentes públicos e políticos locais, regionais e também de cada indivíduo.

Este texto é parte de uma experiência que acompanhamos na cidade de Valência, Espanha – uma reação à crise econômica e ao agudo desemprego que atingiu o país pôde servir de exemplo. Na legislatura de 2012 a 2015, no município de Valência, o novo secretário de emprego decidiu que a equipe da Agencia de Desenvolvimento Local não poderia ficar se dedicando às políticas de emprego básicas: a orientação, a formação ou as ajudas pontuais na intermediação comercial. Em vez disso, passou a concentrar esforços em um programa de dinamização empresarial e local, fo-

mentando a criação de redes transversais entre as empresas de determinada região e envolvendo-as em projetos inovadores que buscam fomentar o desenvolvimento de valores e recursos da comunidade. A decisão desses formuladores de políticas públicas foi fruto de um diagnóstico sistemático, realista, baseado no pessoal e nos meios que possuíam. Tal diagnóstico favoreceu a criação de ações mais eficazes, que ajudaram catalisar o desenvolvimento econômico local e gerar empregos.

Em outubro de 2010, em Valência, um esforço coordenado entre a Secretaria de Agricultura Municipal, a Secretaria de Urbanismo e Meio Ambiente e o Escritório Técnico Municipal passou a utilizar informações de uma pesquisa feita por estudantes universitários. Essa pesquisa diagnosticou que os agricultores das hortas no entorno de Valência tinham interesse em vender diretamente seus produtos aos consumidores finais, por meio de um mercado itinerante. Para que isso acontecesse seria necessário definir padrões para as categorias de produtos, estabelecer os processos de produção aceitáveis e buscar legalizá-los. Para que o projeto tivesse início, definiu-se que tipos de produtos poderiam participar nas várias categorias de verduras, hortaliças, frutas, flores, plantas de uso paisagístico e produtos representantes da tradição culinária local. Os processos de produção tiveram por princípios orientadores o respeito ao meio ambiente e a busca de maior responsabilidade social. Buscou-se utilizar principalmente variedades tradicionais e empregar trabalhadores de grupos populacionais com riscos de exclusão

<sup>1</sup> Pesquisadora da Embrapa, doutoranda em Desenvolvimento Territorial e Local pela Universidade de Valência, Espanha. E-mail: marlenearaujo6060@gmail.com

<sup>2</sup> Professor do Departamento de Administração da Universidade de Brasília, com projeto de pesquisa financiado pelo Consórcio Pesquisa Café. E-mail: jmacarvalho1708@gmail.com

social. Então, os produtos eram cultivados em um sistema de associação de produtores e consumidores em que o consumidor pode financiar diretamente o processo produtivo. Quanto às atividades, elas poderiam ser próprias, comunais e artesanais. Os produtores comprometeram exportar seus produtos em até 75% dos dias úteis nos mercados. A Secretaria de Comunicação envolveu o setor hoteleiro no projeto, explicando-lhes a vantagem de comprar produtos frescos para os seus cardápios, e as empresas de cruzeiros que operam no Mediterrâneo incluíram um roteiro turístico em La Horta. Estandes de degustação de bebidas típicas de La Horta foram colocados em todos os pontos turísticos da cidade e em locais de grande fluxo de pessoas. Depois de dois anos de execução dessas iniciativas, as terras abandonadas voltaram a ser produtivas e colaboraram para reduzir a taxa de desemprego no período de 2010 a 2014.

A capacidade de usar diagnósticos sistêmicos de uma determinada realidade como ponto de partida para a formulação de uma política pública resgata uma dimensão fundamental para desenvolvimento local, além de salvar o conceito depauperado de política, e isso pode abrir as portas para uma atuação mais produtiva para formuladores de políticas públicas do futuro. A política e avaliação territorial como elementos teórico-propositivos dentro de um modelo realista e uma visão comparativa entre municípios e a capacidade de fortalecimento de cidades-líderes como cabeceiras de desenvolvimento podem ser a solução para muitas regiões. Os planos tradicionais que buscam responder como ir em frente, com quem e como chegar não deixam, às vezes, perceber que existem políticas e estratégias distintas. Às vezes mal sabemos onde estamos, por onde estamos indo e, por isso, podemos chegar aonde não desejamos. No Brasil, a política territorial e local é uma prática pouco exercitada, e muito das grandes iniciativas são direcionadas pelo governo federal, que, nem sempre, leva em consideração a heterogeneidade geográfica das regiões, questões culturais nem especificidades sociais. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) define o Desenvolvimento Local Territorial como um processo de desenvolvimento participativo que fomenta acordos de colaboração

entre os principais atores públicos e privados, possibilitando um desenho e uma prática de uma nova estratégia de desenvolvimento comum com o propósito de aproveitar os recursos e vantagens competitivas locais em um contexto global. O objetivo final é criar um emprego decente e estimular a atividade econômica (RODRÍGUEZ-POSE, 2001). E isso não se realiza com líderes políticos e gestores públicos isolados; pelo contrário, essa tarefa necessita de uma articulação de todo os subsistemas de um território, isto é: cultural, tecnológico, econômico, político, social, espacial e natural. É mais uma política relacional do que normativa e gerencial, tendo como proposta a variável territorial como fundamento e recursos que se transformam em elementos de desenvolvimento. Estamos enfrentando uma crise econômica e também um momento de grandes oportunidades que se abrem com a organização da sociedade em redes.

Com o propósito de relembrar os principais modelos de políticas públicas, convém lembrar a classificação de Subirats (2011). Segundo ele, o primeiro modelo é o Legal-Burocrata, que centra seus interesses no cumprimento de uma lei que busca manter a democracia representativa, a economia de livre mercado, sem turbulências e perturbações, e certa estabilidade diante das mudanças de governo. O segundo modelo é o de Gestão Gerencial, que cria mecanismos para que as crises econômicas e sociais e as demandas por bens e serviços legitimem o governo a aumentar a fiscalização e a criar infraestruturas, serviços e equipamentos públicos para fomentar a economia e oferecer facilidades à população. O terceiro e último modelo é o de Governança, também chamado de Governo Relacional ou em Rede, ainda em fase inicial de discussão. Nesse modelo, as relações entre os atores são mais importantes que as normas. Na era da informação e gestão do conhecimento, a produção se torna mais flexível. Busca-se a automatização e descentraliza-se a organização da gestão. A isso se chamou de globalização dos modos de produção. As mudanças são contínuas, e o uso da Internet no longo prazo depende de como será conduzido seu uso. O capital social será baseado na colaboração e na confiança, o que deverá gerar mais inovação, flexibilidade,

adaptação da diversidade, mudanças, liberdade e transparência da informação. Será que estamos preparados para esse novo cenário? As instituições políticas já não poderão governar sozinhas, isoladas, e, para atingir objetivos demandados pela sociedade, devem estabelecer alianças em vários níveis administrativos, grupos de cidadãos e economias, que serão corresponsáveis pelo desenvolvimento, pois serão potenciais portadores de ideias, energia e recursos. O governo deverá fazer a gestão relacional das redes de atores, sem descuidar das tarefas dos modelos anteriores.

Acreditamos que o modelo relacional, que conta com todos os agentes no desenho e na implantação das políticas, deve encarar o desenvolvimento local como prioridade. Deve ser visto e entendido como processo, produto do compromisso da população mobilizada e com uma visão estratégica compartilhada. Esse modelo já foi adotado em muitas empresas e pode ser adotado por cidades e regiões em programas de gestão de áreas metropolitanas ou rurais, sem perder de vista as políticas nacional e global. Um formulador de política pública, nos níveis federal, estadual ou municipal, deve conhecer os novos paradigmas de funcionamento da sociedade e estar atento às oportunidades internas e externas de seu território, incluindo as internacionais. Por exemplo, o pequeno evento *Il True Coffe Experience*, realizado em Madri, em fevereiro de 2015, demonstrou que o mercado consumidor de café caminha para um sistema de comercialização em que as redes têm uma influência muito grande. Os consumidores estão atentos à qualidade dos cafés que consomem, buscam a opinião da crítica especializada sobre os tipos de café que compram, querem conhecer a origem do grão e as condições de produção do que vai se tornar sua bebida. Buscam saber sobre as questões ambientais e sociais da produção e da intermediação comercial. Essas informações, ao se tornarem disponíveis na Internet, facilitam a formação de redes de interação social que vão permitir validar o produto e, portanto, aumentar seu consumo. O exemplo de sucesso das hortas de Valência são apenas um indicador, entre tantos, das vantagens de formação de redes para viabilizar uma nova estrutura de produção e consumo. No segmento de café, um plano de

desenvolvimento territorial que envolvesse a construção de redes nas regiões cafeeiras ligadas a redes de comercialização e processamento industrial nas regiões de consumo poderia causar um impacto muito forte ao eliminar o intermediário que agrega pouco valor às cadeias de produção e consumo. Em um mundo globalizado, onde informações e produtos fluem com muita rapidez, está cada vez mais fácil estabelecer ligações entre redes. De um lado, temos uma rede de produtores que oferecem produtos de qualidade, respeitam o meio ambiente e geram condições dignas de trabalho. De outro, está um grupo de importadores, torrefadores, cafeterias e consumidores que querem produtos de qualidade, que respeitem o meio ambiente e que usem o trabalho humano de maneira digna. Cabe aos formuladores de políticas públicas estabelecerem as condições para que esses dois grupos formem uma rede maior e que funcione bem. É importante dizer que os dois extremos da rede podem não estar no mesmo município, estado ou país. A capacidade de alcance de uma rede vai depender muito das competências de seus membros componentes e dos formuladores de políticas públicas em criar condições para que estas redes floresçam. Como se vê, fazer política local se tornou mais complexo, pois é preciso haver cosmovisão, manter redes de relações e levantar informações em vários âmbitos e espaços geográficos sobre temas relacionados às aptidões econômicas do território. É necessário conhecer bem o contexto do território e fazer prospecções pensando em possíveis cenários futuros. É tempo de promover líderes com capacidade de perceber o mundo como um emaranhado de redes de possibilidades.

## Referências

RODRÍGUEZ-POSE, A. **El papel de la OIT en la puesta en práctica de estrategias de desarrollo económico local en un mundo globalizado**. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, Programa de Desarrollo Económico Local, dic. 2001.

SUBIRATS, J. **Otra sociedad, ¿otra política?**: de “no nos representan” a la democracia de lo común. Barcelona: Icaria, 2011. 104 p.