

Gestão de Projetos de Desenvolvimento Local – uma análise dos fatores críticos de sucesso

Renato de Oliveira Moraes¹
Maria Cristina Vieira Batista²

Resumo

As agências de desenvolvimento local apresentam uma nova abordagem para promoção do desenvolvimento econômico, empresarial, ambiental e social de um território. Baseiam-se, em um melhor aproveitamento do potencial de recursos endógenos através da relação entre agentes locais, públicos e privados. Este trabalho identifica quais são esses fatores condicionantes de desempenho dos projetos de uma agência de desenvolvimento à luz da teoria do desenvolvimento local. Para tanto, foi feita uma pesquisa de campo com 16 organizações que desenvolveram projetos com a Agência para o Desenvolvimento de Timóteo e procedeu-se ao estudo da metodologia de sua gestão de projetos. O resultado destas análises indica que a gestão de projetos de desenvolvimento local é condicionada pelo contexto local, pela capacidade dos responsáveis pelo projeto em adquirir a confiança, a mobilização e a atuação efetiva das organizações beneficiadas e dos demais atores locais necessários aos projetos.

Palavras-chave: projetos de desenvolvimento local; fatores condicionantes de desempenho de projetos; agência de desenvolvimento local

Recebimento: 24/11/2012 - Aceite: 18/07/2013

¹ Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (2004). Universidade de São Paulo, Escola Politécnica, Departamento de Engenharia de Produção. . Av. Prof. Almeida Prado, Travessa 2, Nº 128. Cidade Universitária 05508-070 - Sao Paulo, SP - Brasil. E-mail: remo@usp.br.

² Administradora pelo Instituto Católico de Minas Gerais (1999). R. Luther King, 287. Cidade Nobre, Ipatinga, MG. Estado: MG CEP: 35 162 385 País: Brasil. E-mail: crismaisbeto@gmail.com

Local Development Project Management – an analysis of critical success factors

Abstract

The local development agencies present a new boarding for promotion of economic, enterprise, ambient and social the development of a territory. They are based, in a better use of the potential of endogenous resources through the relation between local, public and private agents. This paper identifies the project performance factors of a development n agency through the local development theory. A study with 16 organizations was performed that had developed projects with the Timóteo Development Agency and the methodology of its management of projects was studied. The result of these analyses indicates that the management of projects of local development is determined by the local context, the capacity of the responsible ones for the project in acquiring the confidence, the mobilization and the performance accomplish of the benefited organizations and the too much necessary local actors to the projects.

Keywords: local development's projects; project's critical success factors, local development agencies

Introdução

Diante do recente contexto de crise mundial, decorrente do comportamento do mercado imobiliária norte americano, a relevância econômica de certos países emergentes, chamados de BRICs, no contexto global tem sido alvo de maior atenção. No caso do Brasil, reformas econômicas iniciadas já nos primeiros anos da década de 90 contribuíram para que o país ficasse menos vulnerável as oscilações e dificuldades enfrentadas pelas maiores potências econômicas. A privatização de várias importantes empresas, como é caso do setor siderúrgico no Brasil, além de tornar estas empresas mais competitivas globalmente, gerou, no curto prazo, problemas regionais em função da grande redução de postos de trabalho. Acomodadas de alguma maneira, estas experiências são exemplos relevantes de soluções locais para o desenvolvimento econômico e social.

Nos últimos 25 anos, dirigentes políticos vêm apoiando a idéia de “desenvolvimento” como sinônimo de progresso, modernização e medida para a riqueza e bem estar da nação. Afirmam que todos os países têm o direito e capacidade de se desenvolverem igualmente e globalmente. Essa preocupação não alcançou consenso definitivo sobre o que é, nem sobre como deve ser alcançado, gerando assim várias concepções e abordagens diversas. (WOLFE, 1976).

Na concepção e abordagem do desenvolvimento latino-americano ocorreu um deslocamento da ideia de desenvolvimento global em direção ao desenvolvimento local, marcado pelo surgimento da CEPAL (Comissão Econômica para América Latina e Caribe), criada com o objetivo de coordenar políticas direcionadas à promoção do desenvolvimento econômico.

Na visão da CEPAL, existem duas estruturas econômicas distintas: a dos países de centro (altamente industrializados) e a dos países periféricos (subdesenvolvidos e dependentes dos de centro). Verificaram que essas estruturas demandam projetos e políticas de desenvolvimento próprio, evitando-se a possibilidade de generalizações (OLIVEIRA, 2002).

A proposta é promover o “desenvolvimento local”, associado a um processo de múltiplas dimensões que envolve os aspectos econômicos, sociais, políticos, ambientais e culturais.

Ao intensificar esse debate surge a possibilidade de promover o desenvolvimento local, por meio de agências (organismos que visam a cooperação econômica) de âmbito internacional, nacional, regional e local, ancoradas nos pressupostos da “Teoria do Crescimento Endógeno”. Essa teoria contempla a possibilidade de resgatar a democracia e a cidadania por meio de projetos que integrem e equilibrem aspectos econômicos, sociais e

ambientais, valendo-se da exploração dos recursos locais pela comunidade local, sustentada por relações de parcerias e cooperação. (BRANDÃO, 2004)

Nesse contexto, surgem dois grandes desafios: promover o desenvolvimento local desvinculado do desenvolvimento global e desenvolver projetos que se adaptem ao ambiente e suas especificidades. A partir de 1980, os modelos de gestão de projetos empregados no desenvolvimento foram reformulados, buscando uniformização para garantir o seu desempenho (PASINI, 2006).

No Brasil, esses desafios vêm sendo enfrentados por meio de experiências de programas e instituições que realizam e coordenam projetos de incentivo à cooperação e a melhoria da qualidade de vida, nas comunidades ou micro regiões em que atuam. Como exemplo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Caixa Econômica Federal (CEF) e outras instituições governamentais e não governamentais, entre elas agências de fomento de âmbito regional ou local.

Na região do Vale do Aço, especificamente nas cidades de Ipatinga e Timóteo, a iniciativa de desenvolvimento local por meio de Agências de fomento, foi adotada após o processo de privatização das siderúrgicas estatais da região: Usiminas em Ipatinga e a Acesita, atualmente chamada de ArcelorMittal, em Timóteo.

Em decorrência das privatizações, a região do Vale do Aço, cuja economia possui uma forte dependência de grandes empresas siderúrgicas, passou por um processo de transformação que serviu para projetar a região no mercado internacional, mas em contrapartida provocou um aumento do desemprego, principalmente na cidade de Timóteo (COSTA E COSTA 1999).

Uma dessas propostas revelava a preocupação em atrair investimentos de maior envergadura, principalmente aqueles ligados, de forma complementar, à produção do aço para a região.

Um segundo conjunto de propostas procurava fazer com que as indenizações e poupanças desses ex-funcionários se transformassem em investimentos produtivos, por meio da criação de micro e pequenas empresas.

Para viabilizar essas propostas foi criada, em janeiro de 1993, a Agência para o Desenvolvimento de Timóteo (ADT) com a missão de “Contribuir para a promoção do desenvolvimento econômico do município de Timóteo, privilegiando ações que incrementassem os novos negócios geradores de emprego e renda para a comunidade” (ADT, 2007).

Considerando tais fatos torna-se relevante promover um estudo que apresente a experiência da Agência de Desenvolvimento de Timóteo (ADT) sobre a gestão de projetos direcionados à promoção do desenvolvimento

local, com o objetivo de identificar quais os fatores condicionantes de seu desempenho, sob a ótica do desenvolvimento local.

O artigo apresenta no referencial teórico os conceitos básicos sobre Agências de Desenvolvimento, seu processo de constituição, implantação e controle, a metodologia de gestão de projetos e seus fatores condicionantes. Logo após relata a metodologia utilizada na pesquisa e o estudo de caso, onde é apresentada a experiência da Agência de Desenvolvimento de Timóteo, em relação a sua gestão de projetos.

Referencial Teórico

As Agências de Desenvolvimento Local são entendidas como instrumentos de promoção econômica e de desenvolvimento produtivo, empresarial e territorial, através da relação entre agentes públicos, privados locais. Promovem o diálogo social, a equidade e o emprego.

Dependendo do seu contexto local, são implementadas com foco no espaço global, nacional, regional e urbano (espaço local). São denominadas Agência de Desenvolvimento as que se situam no espaço global e nacional, Agência de Desenvolvimento Regional (ADR) quando se situam no espaço regional e Agência de Desenvolvimento Local (ADL) quando se situam no espaço urbano.

Oferecem serviços integrados, incluindo: capacitação, apoio a micro e pequenas empresas e a cooperativas (serviços de desenvolvimento de negócios, sistemas de crédito), marketing territorial e mobilização de recursos e assistência técnica, de modo a contribuírem para a articulação entre as estratégias e as intervenções locais e nacionais. Pode propiciar a abertura internacional da economia local, por meio da união entre seus agentes (URBINA et al., 2003). Elas são facilitadoras da cooperação entre as empresas para que todas possam ter acesso, de forma combinada, aos serviços de produção (informação, capacitação e financiamento), levando em consideração o tecido produtivo existente no local.

As Agências de Desenvolvimento Local permitem aos seus atores, definir estratégias de implementação de iniciativas e projetos de desenvolvimento do local e identificar as oportunidades de desenvolvimento para a população. Realizam essa tarefa, baseando-se no potencial do tecido produtivo local (recursos endógenos) e na mobilidade dos recursos técnicos e financeiros (IDEASS, 2003).

Recursos endógenos são definidos como a riqueza do local: (a) recursos físicos e o processo de gestão local - em particular os recursos naturais (relevo, subsolo, solo, vegetação, etc.), equipamentos e infra-estruturas, além do patrimônio histórico e arquitetônico; (b) a cultura e a

identidade do território - valores comumente partilhados pelos atores do território, seus interesses, sua mentalidade, suas formas de reconhecimento; (c) recursos humanos - as pessoas que participam do território; (d) as características demográficas da população e a sua estruturação social; (e) o saber-fazer implícito/explícito e as competências - assim como o conhecimento das tecnologias e a capacidade de busca de desenvolvimento; (f) as instituições e administrações locais - as regras políticas do jogo, os atores coletivos, a gestão do território, além dos recursos financeiros e sua gestão; (g) as atividades e empresas - a sua maior ou menor concentração geográfica e a sua estruturação; (h) os mercados e as relações externas - designadamente a sua integração nos diferentes mercados, redes de troca, de promoção; (i) a imagem e a percepção do território - tanto internas como externas (FARRELL et al, 1999).

As agências constituem-se como organização autônoma sem fins lucrativos, sendo as formas legais mais difundidas: associação, fundação e consórcio misto. Participam da sua dinâmica, atores locais, que têm um papel ativo no desenvolvimento econômico do território, tais como: instituições públicas nacionais, organismos locais, governos locais, associações, organismos não governamentais (ONGs), universidades e centros de investigação técnica, além de outras instituições privadas dispostas a apoiarem o desenvolvimento econômico local (GIUDICE et al., 2002).

Entende-se por projeto, independente da especificidade da organização, um empreendimento detalhado e planejado, organizado em um conjunto de atividades contínuas e interligadas a serem implantadas, voltadas para um objetivo que pode ser de caráter econômico, ambiental, educativo, social, cultural, científico e/ou tecnológico. Apesar da definição de projeto ser a mesma para qualquer tipo de organização, cada projeto possui uma complexa realidade própria que diferencia o seu processo de gestão e suas metodologias de avaliação (PMBOK, 2000).

Considerando as especificidades das Agências de Desenvolvimento Local, pode-se dizer que elas desenvolvem projetos principalmente de cunho social e inovador que promovem o crescimento local. Normalmente, a prática dos seus projetos está direcionada à busca da cooperação e da aprendizagem (formação de capital social e humano). Visa à gestão de novos arranjos produtivos ancorados no território e a integração de serviços de apoio a micro e pequenos empreendimentos (créditos, capacitação gerencial e tecnológica, informações de mercado). Também busca a articulação intersetorial de políticas, na constituição de esferas públicas, ampliadas com a participação direta dos atores locais (OLIVEIRA, 2002). Seus indicadores de resultados normalmente estão relacionados ao aumento das

oportunidades sociais (inclusão social), da renda e formas de riqueza da região (fortalecimento dos recursos endógenos) bem como o desenvolvimento do potencial competitivo da economia local (fortalecimento das competências locais) de modo sustentável.

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBok) elaborado pelo *Project Management Institute* (PMI) destaca as áreas de conhecimento da gestão de projetos que é referência mundial para os gestores de projetos em geral e o *Logical Framework Approach* (LFA), elaborado originalmente pela *United States Agency for International Development* (USAID), é uma metodologia utilizada pelas agências internacionais de cooperação para o desenvolvimento (PASINI, 2006) que servem de modelo para as agências de desenvolvimento local.

O modelo do *Logical Framework Approach* (LFA) - criado com o objetivo de auxiliar o desenvolvimento de projetos de cunho social, visando atender às necessidades das agências bilaterais e multilaterais de cooperação internacional, têm no escopo de seus projetos, a proposta de desenvolver projetos que visam o desenvolvimento localizado.

Essa metodologia ajuda a estabelecer estratégias e direcionamentos para a implementação do projeto, através de uma matriz denominada de "Project Matrix" ou, em português, matriz do projeto (MP). Permite visualizar toda a lógica que envolve o projeto, monitorar as mudanças realizadas em suas diversas dimensões e verificar seu progresso e impacto.

Em termos conceituais e de abrangência funcional o LFA e o PMBOK se complementam. O PMBOK aborda a dimensão de operacionalização do projeto, enquanto o LFA está mais voltado à conexão do projeto com dimensões de caráter mais tático e estratégico de acordo com o contexto em que está inserido (PASINI, 2006).

Fischer (2002) apresenta alguns elementos que podem condicionar ou influenciar o desempenho de projetos que têm como proposta o desenvolvimento local (Quadro 1).

Quadro 1: Condicionantes do desempenho de projetos de desenvolvimento local segundo Fischer (2002)

- A articulação dos interesses comuns referentes ao destino dos recursos podem esbarrar em limites impostos pela escala de poder de cada ator participante do processo restringindo o desempenho da organização;
- A descontinuidade política, as interferências político-partidárias locais, regionais e nacionais podem desarticular constantemente as iniciativas dos atores locais, comprometendo a promoção do desenvolvimento econômico local.
- A relação de parceria também pode ser afetada por avaliações inadequadas ou, às vezes, inexistentes sobre os resultados e impactos dos projetos implantados e das ações estratégicas adotadas pelos atores.
- As dificuldades de articulação entre os interesses do setor público com o setor privado e comunidade na efetivação das parcerias, devido às especificidades culturais sobre formas de gestão, valores organizacionais e aos objetivos organizacionais é fator inibidor do sucesso da organização.
- Fragilidade metodológica referente aos tipos de intervenção em desenvolvimento local, devido ao fato de tal processo necessitar de desenhos organizacionais mais complexos e de uma forma de gestão mais social que econômica, contribui para dificultar o alcance dos objetivos da organização.
- desgaste dos métodos participativos de estruturação dos planos de ação, dificulta o alcance de resultados, e, conseqüentemente, afeta as relações de parcerias.
- A superposição de programas e projetos, que dispersam e fragmentam esforços na tentativa de não perder oportunidades de financiamento.

Em um trabalho realizado em 2003, pela Agência Sueca de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (ASDI), alguns fatores foram apontados como fundamentais para o sucesso na gestão dos projetos que podem complementar a proposta de Fischer. Entre os quais figuram:

- *compromisso e o sentido de responsabilidade de todas as partes envolvidas no projeto:* os projetos devem ser desenvolvidos vinculados a articulações político-institucionais e com o real compromisso da instituição promotora (caso haja uma específica) ou da comunidade.
- *Os objetivos dos projetos:* devem ser traçados de forma realista em termos de viabilidade e necessidade e realizados de forma clara. No escopo do projeto deve haver uma ligação clara entre o que se faz no

âmbito do projeto (atividades) e o que se deverá alcançar (os objetivos). Referem-se aqui à necessidade de conduzir permanentemente, a reflexão participativa para uma proposta mais concreta de projetos estruturantes do desenvolvimento local.

- *A capacidade de gerenciar riscos*: é necessário considerar os riscos reais que envolvem o projeto, é monitorar esses riscos para tomar decisões estratégicas antes que o projeto fracasse.
- *Definição clara de papéis*, (distribuição de responsabilidades). É necessário definir as equipes que irão compor o projeto e suas responsabilidades.
- *Desenvolver um sentido de propriedade*: é importante que os beneficiados com os serviços que o projeto abrange (grupo-alvo) tenham participado e influenciado sua concepção.
- *Flexibilidade para adaptar processos em caso de mudança*: pouca presteza em atender às demandas locais, dificultam ou atrasam os recursos e a viabilidade de concretizar os resultados. Prejudica não só o sucesso das atividades, como da própria capacidade local de se articular novamente em prol de um novo projeto.

Para que projetos de desenvolvimento local superem os fatores impeditivos de seu sucesso, Carvalho Filho (1999) sugere um conjunto de princípios a serem observados, ilustrados no (Quadro 2) abaixo que condensa as ideias de Fischer e do ASDI.

Quadro 2: Princípios básicos do desenvolvimento local

Princípios básicos ao desenvolver projetos que promovam o local
<ul style="list-style-type: none">• Aproveitamento das potencialidades e vantagens competitivas locais;• Objetivos que contemplem a melhoria da qualidade de vida local;• Conservação ambiental;• Democratização do poder e participação social;• Descentralização do poder;• Presença da administração local;• Integração dos diversos setores de desenvolvimento, combinando eficiência produtiva com igualdade social.

Fonte: Adaptado de Carvalho Filho (1999)

Metodologia

Foram entrevistados três responsáveis diretos pela execução e gerenciamento dos projetos da Agência para o Desenvolvimento Local de Timóteo (ADT): o superintendente geral e dois gestores de projetos. A

intenção foi, nesse momento, captar a percepção de quem planeja o projeto.

Também foram sujeitos da pesquisa dezesseis empresários de organizações que participaram dos dois principais projetos desenvolvidos pela agência: projeto “Timóteo, Capital do Inox” e o projeto “GEOR”.

Essa amostra representa um universo de 25 empresas originadas do projeto: “Timóteo capital do Inox” e que em momento posterior participaram também do projeto “GEOR” como estratégia de fortalecimento do seu negócio. Foi definida de acordo com o retorno dos questionários que foram enviados para todo o universo e apenas dezesseis foram respondidos.

Para que os objetivos específicos pudessem ser respondidos, a pesquisa processou-se em três fases. A primeira fase se refere à coleta dos dados que se desmembrou em três etapas a saber: pesquisa bibliográfica sobre Agências de Desenvolvimento e metodologias de gestão de projetos, pesquisa por meio de entrevista à Agência de Desenvolvimento Local de Timóteo e pesquisa de campo com as empresas que desenvolveram projetos com a Agência.

A pesquisa envolvendo a Agência ocorreu em duas partes distintas: (1º) foi enviado um questionário por e-mail à Agência. Após retorno das respostas, elaborou-se um relatório para que se confirmasse o entendimento das informações junto à Agência; (2º) realizou-se uma entrevista com base nas respostas anteriores com o objetivo de complementar as informações faltosas ou pouco claras.

O estudo de caso, desenvolveu-se em três momentos: (1º) caracterização do ambiente interno da Agência; (2º) caracterização da gestão de projetos da Agência por meio da sistematização de sua prática de gestão de projetos, com o objetivo de conhecer as variáveis que determinam seu desempenho e (3º) caracterização do ambiente externo da Agência na dimensão histórico-cultural, objetivando entender o processo de formação social da região, na qual se insere a Agência em estudo, e a sua identidade local para analisar sua influência nos processos, procedimentos e resultados dos projetos da agência.

Para a caracterização da Agência foram levantados alguns dados com o objetivo de definir seu negócio e identificar os aspectos organizacionais e políticos que condicionam o desempenho de seus projetos. Os elementos pesquisados foram: volume de investimento, finalidade do negócio, cliente alvo, mercado de atuação, valores agregados, missão, visão e parceiros. Todas as variáveis que fazem parte do processo investigatório foram escolhidas com base no referencial teórico pesquisado.

Quanto à caracterização dos projetos, levantaram-se informações referentes à natureza, nome, objetivos e ações desenvolvidas dos projetos

da Agência. Esse levantamento permitiu conhecer e analisar as características dos projetos desenvolvidos pela organização. Foram detalhados apenas os dois projetos desenvolvidos junto às empresas que fizeram parte da amostra da pesquisa de campo.

Realizou-se a caracterização do processo de gestão, por meio da análise das fases: definição do conteúdo, processo de desenvolvimento e avaliação do resultado do projeto. O objetivo foi verificar quais informações são consideradas relevantes no momento da elaboração e como essas informações são adquiridas e gerenciadas.

Estudo de Caso

A Agência de Desenvolvimento de Timóteo (ADT) é uma instituição sem fins lucrativos, fundada em janeiro de 1993. Estruturou-se para atuar como uma agência mista capaz de conceber projetos voltados à promoção do desenvolvimento do município de Timóteo, com o propósito de incrementar novos negócios geradores de emprego e renda para a comunidade local. Opera por meio de um sistema de cooperação entre instituição pública, privada e entidades representativas do setor empresarial. Atua em âmbito nacional (estadual e municipal) e internacional.

Seus parceiros estaduais são: o Serviço de apoio às micro e pequenas empresas de Minas Gerais - SEBRAE/MG, cuja função é propor programas de gestão empresarial e participar custeando até 70% dos investimentos dos projetos destinados ao setor de inox; o Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais - INDI, que apóia a captação de empresas para o município e encaminha empresários para financiamentos junto ao Banco do Desenvolvimento de Minas Gerais - BDMG e a Federação das indústrias do estado de Minas Gerais - FIEMG.

Seus parceiros municipais são: a Prefeitura Municipal de Timóteo - PMT que atua desenvolvendo e apoiando políticas de incentivos para atrair e manter empresas na cidade, a Associação Comercial de Timóteo (ACIATI) que contribui com a divulgação dos trabalhos realizados pela agência e com assinaturas de jornais e revistas para a agência; e a Acesita (atualmente, ArcelorMittal Timóteo) que possibilita a realização dos projetos que visam o crescimento do município, sustentando as atividades da Agência (recursos humanos, financeiros, técnicos). Têm também como parceiros eventuais, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), a Agência de Promoção e Desenvolvimento de Exportação no Brasil (APEEC) e a Fundação Acesita.

As atividades desempenhadas pelos parceiros, ao longo do projeto, são referentes à divulgação local e regional das atividades oferecidas pela ADT e participação nas reuniões de elaboração e acompanhamento dos projetos.

O volume de investimento da agência, atualmente, gira em torno de R\$700.000,00/anual. Os principais financiadores de seus projetos são: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e BDMG.

A ADT dispõe de uma estrutura organizacional enxuta: um gestor, um assistente e uma secretária. Participam em conjunto da elaboração e desenvolvimento de projetos voltados basicamente para três linhas de atuação: (1º) captação de novos negócios; (2º) fortalecimento das empresas da região de Timóteo; (3º) implementação de ações especiais para o desenvolvimento do município. Atua oferecendo como principais produtos: (a) apoio logístico na implantação de empreendimentos (sala, computador, telefone, serviços de secretária, intermediação junto às companhias de água, luz, e telefone para agilizar os seus serviços); (b) elaboração de plano de negócio que visa avaliar a situação econômico-financeira dos negócios que são implantados no município; (c) esclarecimentos sobre as políticas de benefícios oferecidas pelo município e pela Acesita às pequenas empresas da região; (d) implementação de projetos visando o fortalecimento e sustentabilidade das organizações locais. Seus principais clientes são os empresários ou potenciais empresários de qualquer ramo de atividade, com segmentação para os negócios direcionados à utilização da matéria prima: aço inox. Suas atividades são custeadas pela Acesita que arca com (95%) do total gasto nas atividades de manutenção da agência e pela Prefeitura Municipal de Timóteo com os (5%) restantes.

A ADT busca desenvolver um conjunto de princípios, conceitos e critérios que contemplem a proposta de inovação e de projeção da imagem e sustentabilidade das organizações no mercado. Tem como missão: *“contribuir para a promoção do desenvolvimento econômico do município de Timóteo privilegiando as ações que levem à incrementação de novos negócios geradores de emprego e renda para a comunidade”*. Para viabilizar sua missão, se pauta em alguns valores centrais como a melhoria da qualidade de vida da população, o desenvolvimento social e econômico da região, e a capacitação de empresários da região para a fabricação de produtos em aço inox, que estejam dentro de padrões mundiais de excelência.

O ponto forte da economia local é a siderurgia, na figura da empresa Acesita. A região caracteriza-se como o maior parque siderúrgico do país, abrigando, além da Acesita, a Usiminas, Cenibra, Usimec e a Cimento Cauê. Outros setores de destaque são: a mecânica, extração

mineral, vestuário e madeiras. A cidade, atualmente, é conhecida como a capital do inox, sua economia vem sendo fortemente influenciada pelo setor.

A gestão de projetos da Agência (ADT), na fase de definição do conteúdo dos projetos caracteriza-se da seguinte forma: as informações, que orientam a escolha dos objetivos e metas dos projetos a serem planejados, são baseadas em diagnósticos desenvolvidos pela própria Agência e na demanda dos seus principais parceiros.

Dentre as demandas mais frequentes que orientam a escolha da agência sobre os projetos a serem desenvolvidos, encontram-se: necessidade de trabalhar a sustentabilidade das micro e pequenas empresas, necessidade de introduzir-se inovação nos produtos fabricados pelas organizações da região, possibilidade de explorar o potencial endógeno que o município dispõe (aço inox), aproveitamento da disponibilidade de mão-de-obra treinada e qualificada na fabricação de produtos que utilizam o inox com matéria e o desenvolvimento da capacidade empreendedora local.

Basicamente os projetos da Agência são concentrados em três linhas de atuação: (1) fortalecimento de empresas; (2) estratégias de desenvolvimento do município e (3) captação de novos negócios. Suas estratégias envolvem ações participativas e de longo prazo.

Existe normalmente uma interdependência entre os seus projetos, eles se complementam. Por exemplo, o Projeto Vendas cujo objetivo foi aumentar as vendas das empresas no mercado interno e o Projeto Consórcio de Exportação que teve como objetivo aumentar as vendas no mercado externo, foram projetos desenvolvidos paralelamente e para a mesma empresa que dependiam um do outro.

Caracterização dos projetos “Timóteo, capital do inox” e GEOR

O principal projeto desenvolvido pela ADT em abril de 1997, foi o projeto denominado ‘Timóteo, capital do inox’. Seu objetivo era estimular a criação e instalação de empresas no município de Timóteo interessadas em utilizar o aço inox, fabricado pela Acesita, como matéria-prima na fabricação de produtos e/ou na prestação de serviços (FURTADO, 2004).

Para tornar o projeto atrativo era oferecido como vantagens: (a) doação de terreno público para instalação das empresas interessadas em participar do projeto; (b) treinamento técnico gratuito da mão-de-obra (operacional e gerencial) necessária; (c) subsídio médio de 20% na compra do aço inoxidável (principal matéria prima) e prazo de 45 dias para pagamento, sem encargos financeiros; (e) fornecimento do aço inoxidável de acordo com a demanda das empresas, sem a exigência de cotas mínimas

e (f) fornecimento do aço inoxidável em sistema de Just in Time, eliminando a necessidade de estoques.

O processo era simples. As organizações interessadas em participar do projeto cadastravam-se na agência e apresentavam um plano de negócio para ser analisado. Após aprovação do plano, cadastrava-se a empresa no banco de dados da Acesita que passava a fornecer a matéria prima nas condições acordadas. As empresas recebiam todo apoio da agência ao implantar seus planos de negócio. O projeto resultou na criação de 25 (vinte e cinco) novas empresas e gerou 409 empregos diretos, somando um total de investimento de R\$11,3 milhões de reais.

O projeto GEOR é uma metodologia de elaboração e gestão de projetos adotada pelo Sebrae: Gestão Estratégica Orientada para Resultados, que visa a melhoria organizacional e gerencial centrada nas necessidades dos clientes, de forma articulada, focada, efetiva e sinérgica. É uma metodologia adotada mundialmente pelos organismos internacionais (PNUD, UNICEF, Banco Mundial) e agências públicas.

A Agência em parceria com o Sebrae buscou atender às necessidades das empresas criadas no projeto 'Timóteo, capital do inox' de se apropriarem de conhecimentos, práticas, metodologias e ferramentas que contribuíssem para melhorar o gerenciamento de seu negócio. Com a função de grupo de apoio, a agência prestou serviços de suporte e orientação, trabalhando o conhecimento específico, para desenvolver seus projetos da forma mais eficiente como demonstram as estratégias utilizadas. Desde 2005 a Agência vem desenvolvendo esse projeto e obtendo resultados satisfatórios. A metodologia do GEOR basicamente se orienta em três fundamentos: (a) foco em um público alvo; (b) orientação das ações para resultados e (c) visão estratégica.

O start-up do projeto é a identificação do público-alvo e de suas demandas. Após essa definição, a proposta é tornar o beneficiário um parceiro ativo na busca dos resultados. As estratégias desenvolvidas devem possibilitar as mudanças concretas que se deseja alcançar na realidade do público-alvo: os resultados. As ações e recursos alocados ao projeto devem, invariavelmente, convergir para o alcance desses resultados. Normalmente os resultados desejados pela Agência estão voltados para a busca de geração de renda e de empregos na região, otimização das vendas, sustentabilidade do negócio, diversificação de produto, busca de inovação tecnológica e ampliação de mercado.

Na metodologia do GEOR não é considerado resultado o produto imediato e direto das ações, como: treinamentos, consultorias, financiamentos, assistência técnica, entre outros, mas os resultados concretos de médio e longo prazo resultantes das ações do projeto.

Análise e discussão dos dados

A avaliação da eficiência dos projetos refere-se ao cumprimento dos prazos inicialmente estabelecidos, ao grau de atendimento ao orçamento inicial, ao alcance dos objetivos e metas desejados e à qualidade dos resultados alcançados.

Na percepção da Agência, no que tange à eficiência dos seus projetos, esta considera que com *grande frequência*, os condicionantes do desempenho dos seus projetos estão relacionados: (a) a uma necessidade de atuação efetiva da iniciativa pública e privada em suas atividades; (b) à disponibilização de recursos financeiros e humanos que viabilizem a implantação de seus projetos; (c) a um maior envolvimento dos seus, (d) à necessidade de atuação permanente da Agência durante todo o processo de implantação e controle do projeto.

Como principais condicionantes da eficiência dos seus projetos aponta o apoio do poder local em suas atividades.

Essa percepção corrobora com a proposição de que o desempenho dos projetos de desenvolvimento local é condicionado pela atuação do poder local. Trata-se de uma metodologia de trabalho, que tem a sua eficiência condicionada à existência da atuação efetiva da administração local. Cabe lembrar, que o desenvolvimento local resulta da interação entre a eficiência econômica local, comunidade local e gestão pública eficiente.

A agência atribui o sucesso parcialmente alcançado à coordenação eficaz dos recursos empreendidos durante o projeto, fator que também foi considerado como elemento chave para que ocorra o desenvolvimento local, por todos os entrevistados.

O cumprimento dos prazos não é totalmente alcançado, na opinião da ADT, pois grande parte dos empresários não possui uma percepção correta sobre gestão de projetos, e principalmente, sobre o papel da agência nesse processo. Normalmente desejam resultados rápidos e acreditam que o principal responsável pelos cumprimentos dos prazos é a agência.

Os projetos de indução do desenvolvimento local demandam longo prazo para implantação e mensuração de seus resultados. É necessária a participação ativa, de todos os atores envolvidos, desde a concepção até a fase de seu encerramento.

Durante a gestão de projetos da Agência, percebe-se que não são utilizados canais de interlocução permanentes com as empresas, o que pode justificar a falta de envolvimento e compreensão do processo como um todo, colocando em risco a sustentabilidade e cumprimento das ações.

A eficácia dos projetos da agência está condicionada à disponibilização de recursos financeiros e humanos que viabilizem a implantação de seus projetos. Hoje a agência tem uma forte dependência do setor privado (Acesita) para o desenvolvimento de suas atividades fato que confirma a visão de Cassiolato e Lastres (2002), de que em alguns casos pode ocorrer que algumas organizações exerçam o papel de empresas - âncoras, estabelecendo relações técnicas e econômicas com o ambiente local.

Os projetos desenvolvidos pela agência demandam altos investimentos, consequentemente altos financiamentos, pleiteados quase sempre por meio de negociação estratégica entre os agentes territoriais. Seus financiamentos e viabilização dependem, também, de associações e de organizações empresariais, de entidades financeiras públicas e privadas, nacionais ou internacionais envolvidas em seu processo.

Outro condicionante considerado como obstáculo ao *total atendimento* das variáveis foi a falta de comprometimento, por parte dos empresários, durante o processo de implementação dos projetos. Nota-se a necessidade de que o escopo dos projetos tenha uma definição clara das atividades a serem desenvolvidas e a necessidade de proceder, de forma participativa a distribuição de responsabilidades. Nesse caso, também é necessária a motivação e sensibilização das organizações no sentido de desenvolver a governança local, ou seja, a parceria efetiva dos atores. (LIPIETZ, 1992).

Os fatores considerados como os que mais contribuíram com a eficiência do projeto, foram relacionados à coordenação eficaz dos recursos e aos esforços despendidos durante a implantação dos projetos proporcionados pela formação de sólidas parcerias.

O projeto 'Timóteo Capital do Inox' contou com o forte envolvimento da Acesita que ofereceu vários benefícios contribuindo com sua viabilidade e da Prefeitura Municipal de Timóteo, com doação de terrenos e disponibilização de mão de obra qualificada. Além desses, estiveram também envolvidos a ACIAT, a Fundação Acesita, o SEBRAE e o INDI.

O projeto GEOR, além dos parceiros citados no projeto "Timóteo capital do inox", contou com a colaboração da FIEMG, do SENAC e dos empresários locais.

Na avaliação das organizações que desenvolveram projetos com a agência sobre a eficiência dos projetos (Tabela 1), 75% dos entrevistados consideraram que as metas foram cumpridas ou atendidas parcialmente e apenas (13%) acharam que não atendeu ao propósito do projeto.

A justificativa dada pelos participantes para a escolha do *parcialmente* é que poderia ter ocorrido maior envolvimento da agência durante o desenvolvimento das atividades que, coincidentemente, é a mesma justificativa daqueles que afirmaram que o projeto não atendeu a nenhuma das variáveis. Volta a aparecer aqui a necessidade de definir papéis e responsabilidades nesse tipo de prática. A competência dos gestores também é um fator relevante ao sucesso de projetos, condicionante de desempenho nesse caso. O desenvolvimento de projetos necessita da capacitação dos gestores em coordená-los e buscar a cooperação dos participantes. Como a cooperação nem sempre é espontânea, há que ser incentivada, organizada e planejada. Nesse sentido, gerência qualificada nesse papel torna-se um condicionante do sucesso do projeto (PMBOK, 2000).

Percebe-se a necessidade de utilizar durante todo o processo de desenvolvimento do projeto, mecanismos de sensibilização dos atores envolvidos e a difusão de uma cultura que valorize ações conjuntas e outras formas de obtenção da eficiência. Como sugerido por Silveira (2001), a elaboração de fóruns de desenvolvimento local, a utilização de diagnósticos mais participativos, a elaboração de planos e agendas com a participação do poder público local são ações que sensibilizam a sociedade e os atores locais.

Tabela 1: Percepção das empresas sobre a eficiência dos projetos desenvolvidos

Meios de Verificação	Resultados (%)
1. Como pode ser avaliado o cumprimento dos prazos inicialmente estabelecidos do projeto desenvolvido?	(75) - atendeu parcialmente (12) - atendeu plenamente (13) - não atendeu
2. Como pode ser avaliado o grau de atendimento ao orçamento inicial do projeto desenvolvido?	(75) - atendeu parcialmente (10) - atendeu plenamente (15) - não atendeu
3. Como pode ser avaliado o alcance dos objetivos e metas do projeto desenvolvido?	(75) - atendeu parcialmente (12) - atendeu plenamente (13) - não atendeu
4. Como pode ser avaliada a qualidade dos resultados do projeto?	(62) - atendeu parcialmente (25) - atendeu plenamente (13) - não atendeu

Quanto ao atendimento das necessidades para as quais os projetos foram originalmente concebidos, na avaliação da agência, o resultado *satisfaz parcialmente* os seus clientes. O pleno atendimento de suas necessidades ou a sua completa satisfação com o resultado foi afetado, em

sua avaliação, pela falta de credibilidade e confiança dos empresários nas estratégias e eficiência da Agência.

Mesmo assim, considera que o impacto dos resultados no negócio das organizações é avaliado como bom e relevante, pois, tem permitido a sustentabilidade e desenvolvimento de novos mercados em pelo menos 71% das organizações envolvidas.

Considerando a avaliação do conjunto de atores entrevistados (Tabela 2), com os resultados dos projetos foi considerada ótima por 62%, e ruim por apenas 13%. Esse resultado pode ser explicado pela análise dos objetivos dos dois projetos da amostra. Identifica-se uma clareza na definição dos objetivos, e das ações a serem desenvolvidas: transformar Timóteo em pólo regional de produção de artefatos de aço inox e capacitar tecnicamente as organizações que fizeram parte desse projeto. As ações foram realizadas, atendendo à necessidade local e dando a sensação de tarefa cumprida pelos pesquisados.

Um bom resultado também pode ser observado em relação à satisfação das necessidades para as quais o projeto foi originalmente concebido, 70% consideram parcialmente atendidas contra apenas 10% que afirmam não terem sido atendidas de modo algum. O impacto dos resultados é percebido como relevante, na maioria dos casos por (87%) das organizações participantes.

Retomando nesse ponto ao discurso teórico, o processo decisório em organizações como a Agência (ADT) tende a depender da construção de consensos que pode ocasionar o insucesso do resultado dos projetos, quando envolve um número grande de participantes. Apesar dessa dificuldade, (50%) dos entrevistados julgaram que o principal fator condicionante do desempenho dos resultados é a rapidez na tomada de decisão, contra (37%) que afirmaram ser a coordenação eficaz dos projetos e apenas (13%) dos entrevistados afirmaram ter sido a parceria e o processo de comunicação ocorrido durante a gestão dos projetos. Essa escolha pode ser justificada devido ao fato de que as agências com a estrutura da ADT possuem como vantagem poder assumir funções típicas de governo e, ao mesmo tempo, terem agilidade das organizações privadas, pois é composta por atores dos dois setores.

Confrontando as respostas, conclui-se que o impacto dos projetos no negócio das empresas tem ocasionado um resultado satisfatório. Seu desempenho é condicionado, na percepção das empresas, pela rapidez da Agência nos processos de tomada de decisão e afetado, conforme avaliação da Agência, pela falta de credibilidade e confiança dos empresários em suas estratégias e eficiência. Novamente é percebida a necessidade de desenvolver o capital social (laços de confiança e cooperação) que

promovam a eficiência coletiva. O desenvolvimento local orienta-se pela cultura dos valores e vocações produtivas locais. É propiciado pelas vontades e potencialidades dos atores locais e, acima de tudo, depende da confiança mútua. A Agência deve ser percebida, pelos atores locais, como instrumento de promoção do diálogo social e facilitadora da cooperação entre as empresas (IDEASS, 2003). Caso os atores envolvidos não a percebam dessa forma seu desempenho está ameaçado.

Tabela 2: Impacto dos projetos no negócio das empresas locais

Meios de Verificação	Resultados (%)
5. Como pode ser avaliada a sua satisfação em relação aos resultados que o projeto desenvolvido agregou à sua empresa?	(62) - Ótima (15) - Boa (00) - Regular (13) - Ruim
6. Como pode ser avaliado o atendimento das necessidades para as quais o projeto foi originalmente concebido?	(70) - Atendeu parcialmente (20) - Atendeu plenamente (10) - Não atendeu
7. Como pode ser avaliado o impacto do resultado do projeto no negócio da empresa?	(00) - Totalmente relevante (87) - Relevante (00) - Irrelevante (13) - Totalmente irrelevante
8. Quais foram os fatores que desviaram o projeto do seu resultado final em relação a essas variáveis?	(100) - Falta de comunicação e parcerias
9. Quais são os fatores que mais contribuíram para o sucesso dos resultados dos projetos em relação a essas variáveis?	(50) - Rapidez na tomada de decisão (37) - Coordenação (13) - Parceria e comunicação

No que tange ao impacto dos resultados dos projetos desenvolvidos no negócio da Agência, este é considerado como bom pela mesma. Os benefícios que têm alcançado estão relacionados à conquista de credibilidade do mercado, espelhada no aumento da demanda por seus serviços. Desde 1997, suas atividades vêm aumentando em virtude da demanda de um grupo de empresários, por apoio técnico e administrativo em seus negócios.

A Agência, ao ser questionada sobre o impacto que seus projetos têm causado no desenvolvimento local, considera que os resultados têm gerado de maneira eficaz, mudanças significativas na localidade. Os projetos desenvolvidos têm incrementado a capacidade empreendedora local e contribuído com o desenvolvimento do município por meio da geração de novos empregos.

A continuidade das iniciativas desenvolvidas pelos projetos é considerada boa, tanto pela agência como pelas organizações pesquisadas. Afirmam que seus resultados têm agregado às organizações capacidade de gerar novos produtos e/ou assumir novas iniciativas, alcançando novos mercados de atuação ou diversificando seu portfólio de produtos.

O papel fundamental das Agências de Desenvolvimento Local é, além de elaborar, também o de facilitar a implementação de estratégia de desenvolvimento, coordenar operacionalmente a oferta de serviços de apoio ao desenvolvimento produtivo, respondendo aos pedidos da demanda de inovação das organizações.

O resultado da percepção das organizações sobre a capacidade inovadora dos projetos para o desenvolvimento local. (90%) dos respondentes considera o impacto do resultado dos projetos em seu negócio como ótimo e (10%) como regular. Já a avaliação da continuidade das iniciativas foi considerada boa por (50%) dos entrevistados. A capacidade de gerar novos produtos, novas iniciativas e novos mercados também tiveram uma avaliação satisfatória: (50%) consideraram-na boa, (38%) ótima e (12%) regular.

Na percepção das organizações envolvidas nos projetos da agência, os fatores que desviam o projeto do seu resultado final estão vinculados à falta de parcerias e uma comunicação mais eficaz entre os envolvidos. O processo de interação da agência e seus atores acontecem a partir da relação social direta entre os indivíduos que fazem parte das organizações e das organizações pública e privada que compõem o tecido produtivo local, permitindo dessa forma, rapidez na coordenação dos recursos e trabalhos e a qualidade das relações, o que determinam a efetividade dos resultados.

Já os fatores que contribuíram para o sucesso dos resultados estão relacionados à rapidez na tomada de decisão sobre as estratégias de desenvolvimento dos projetos e à coordenação eficaz dos recursos e esforços direcionados ao mesmo.

Os elementos apontados como fundamentais para o sucesso da gestão de projetos que visam promover o desenvolvimento local foram maior disponibilização de recursos financeiros e humanos e maior participação da comunidade.

A maior dificuldade encontrada ao desenvolver projetos com esse propósito foi relacionada a falta de apoio político e falta de compromisso e responsabilidade dos responsáveis por desenvolvê-los.

Os principais fatores condicionantes de desempenho dos projetos da Agência para o Desenvolvimento de Timóteo sob a ótica do desenvolvimento local, identificados, considerando as especificidades de seu negócio e modelo de gestão de projetos, mantêm íntima relação com:

- Modelo de gerenciamento de projeto. Pode-se identificar que os projetos de desenvolvimento local requerem uma nova forma de abordagem de projetos. A Agência define seu portfólio de projetos considerando a demanda e recursos externos à organização. Suas decisões são fortemente influenciadas pela dinâmica e contexto local.
- Existência de identidade local entre os atores envolvidos nas ações que promovem o desenvolvimento local. A gestão de projetos de desenvolvimento local deve orientar-se pela cultura, valores e pelas vocações produtivas locais. Os projetos da Agência são condicionados pelas características e existência desses fatores.
- Articulação de interesses. O desempenho dos projetos da Agência depende de sua capacidade de articular diferentes interesses. Existe uma diferença de expectativa do executor do projeto (agência e parceiros), da parte beneficiada com o projeto (organizações locais e agência) e dos financiadores da iniciativa de desenvolvimento local (no caso da agência, prefeitura e Acesita). Normalmente, os financiadores e beneficiados esperam um resultado de curto prazo dos projetos, enquanto a dinâmica de um projeto de desenvolvimento local apresentará resultados a longo prazo.
- Envolvimento de todos os atores dos projetos. A participação das empresas é que irá possibilitar um melhor desempenho e sustentabilidade de seus projetos.
- Atuação efetiva do poder local. A participação do poder público (poder local) representa um importante fator condicionante para o desenvolvimento de projetos da Agência.
- A formação de parceria. É condicionante de desempenho para a Agência a articulação entre indivíduos de várias instituições da sociedade, incluindo a participação de órgãos e entidades governamentais e não governamentais. Tem-se, por meio dessa articulação, uma diversidade de saberes, poderes e vontades para enfrentar problemas locais de forma compartilhada (MILANI, 2005).
- Negociação estratégica e práticas democráticas. O desempenho dos projetos da Agência é condicionado à sua capacidade de estabelecer práticas democráticas locais por meio da intervenção e participação de diferentes atores (governo estadual, prefeitura, empresas privadas locais, cidadãos e trabalhadores e organizações não governamentais) nos processos de decisão local. Significa que a agência deve consolidar o processo de governança local e desenvolver um empoderamento forte e legítimo da comunidade. Promover uma participação mais ativa e crítica dos envolvidos com seus projetos na tomada de decisões é fator

determinante de sucesso na condução de seus projetos e continuidade de suas atividades.

- Relacionamentos baseados na cooperação, confiança, envolvimento e credibilidade. Nas propostas da agência está presente a intenção de desenvolver o empreendedorismo local, isto é, o aproveitamento ou o estímulo ao surgimento da capacidade empreendedora local. Essa prática requer além da articulação de parcerias a capacidade dos atores em fundamentar suas ações em relações sociais construídas coletivamente. A gestão de projetos de desenvolvimento local requer a capacidade em competir cooperando e utilizando de alianças e pactos.
- Maior disponibilização de recurso. O financiamento e viabilização das atividades da agência dependem da disponibilização de recursos financeiros das instituições públicas e privadas.
- Competência técnica específica. O desempenho da agência está condicionado a sua capacidade em disseminar conhecimento, fornecendo bases conceituais não só de capacitação, mas também da compreensão do papel de cada ator para que possam participar ativamente e contribuir com o processo de tomada de decisões, elidindo a necessidade de atuação permanente da agência durante todo o processo de intervenção. O desempenho da agência está condicionado à capacitação e experiência dos gestores dos projetos que devem mapear as necessidades, desenvolver planos, gerenciar os recursos, divulgar os resultados e acima de tudo construir uma identidade local preservando os valores locais, de forma a conseguir institucionalizar suas propostas na comunidade local.

Considerações Finais

O resultado da pesquisa aponta como condicionantes do seu desempenho: a utilização de modelo de gerenciamento de projeto mais específico para projetos sociais, a existência de identidade local entre os atores envolvidos nas ações que promovem o local, a habilidade em articular diferentes interesses, a especialização e experiência dos gestores de projetos, a disponibilização de recursos financeiros e humanos, os relacionamentos baseados na cooperação, confiança, envolvimento e credibilidade, a presença de parcerias, a efetiva atuação do poder local e a negociação estratégica por meio de práticas democráticas durante a gestão de seus projetos.

Na percepção da agência, os principais condicionantes restritivos do desempenho de seus projetos estão relacionados ao processo de articulação com os atores envolvidos no projeto e o apoio do poder local em suas

atividades. E como principal condicionante de sucesso, a criação de sólidas parcerias.

Na percepção dos empresários, o principal condicionante restritivo do desempenho dos projetos é a falta de maior envolvimento da agência em suas atividades, e o principal condicionante de sucesso, a capacidade e agilidade da agência em tomar decisões.

Considerando as características da agência e dos condicionantes de desempenho dos seus projetos e do desenvolvimento local, percebe-se a relevância da agência em desenvolver os princípios do capital social e do engajamento cívico em suas atividades. Significa trabalhar as experiências associativas, os laços de confiança e cooperação, as competências e capacidades organizacionais e as configurações de caráter tácito ou institucionalizado que sedimentam relações interpessoais e interorganizacionais, necessárias à construção e desenvolvimento do local.

A gestão de projetos da agência requer mecanismos de mediação capazes de articular vários níveis de poder, que interferem com grau maior ou menor em suas atividades e com assimetria de informação, o que confere ao processo uma carga potencial de conflitos de interesses entre os atores envolvidos em seus projetos. Portanto, durante a gestão de projetos, a agência, para garantir o sucesso de seu desempenho, precisa explorar os aspectos culturais, a vocação e os valores locais, para dar maior sustentabilidade ao seu negócio. Precisa identificar os elementos que fundamentam a visão dos atores locais para compreender os significados de que estão imbuídos e assim desenvolver seus projetos por meios de estruturas mais significativas, que condicionarão as relações sociais e o desempenho dos seus projetos. Para a sustentabilidade da Agência é preciso uma compreensão profunda dos problemas e potenciais do local, habilidade de trabalhar em equipe, autonomia para tomar decisões e o reconhecimento, pela comunidade cívica, do seu papel de articuladora de ações políticas e sócio-econômicas que promovem o desenvolvimento local.

Referências Bibliográficas

AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DE TIMÓTEO (ADT). Manual de projetos. Timóteo, 2007.

ASDI. Agência Sueca de desenvolvimento internacional. Endereço eletrônico: <http://www.cepal.org>. Acesso em 10/09/2007.

BRANDÃO, A.C. A dimensão do desenvolvimento: uma agenda para os estudos urbanos regionais. Campinas, Unicamp, 2004. (mimeo).

CARVALHO FILHO, M. C. Avaliação participativa: uma escolha metodológica. In: RICO, E. (Org.). Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate. São Paulo: Cortez, 1999.

COSTA, G. M; COSTA, H. M. Região metropolitana e competitividade intermunicipal: uma conciliação possível? In: IX Seminário sobre a Economia Mineira. VIII Colóquio Internacional sobre Poder Local, Salvador, 1999.

CASSIOLATO, J. E; LASTRES, H. O enfoque em sistemas produtivos e Inovação locais. In: FARRELL, G; THIRION, S. SOTO, P.; DURIEUX, E.; FRANÇOIS, M.; A competitividade territorial: Conceber uma estratégia de desenvolvimento territorial à luz da experiência. In: "Inovação em meio rural". Caderno n.º 6, dezembro de 1999.

FISCHER, Tânia. (Org.) Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. Metropolização de centros médios: processos de gestão a partir do caso particular do Vale do Aço, em Minas Gerais. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2005 (Relatório Técnico).

FURTADO, R.A. Fatores de sucesso do projeto "Timóteo, Capital do Inox": estudo de multicasos em micro e pequenas empresas do setor do aço inoxidável de Timóteo -MG. 2004. 108f. Dissertação (Mestrado). Faculdade Cultural Dr. Pedro Leopoldo Universidade, Minas Gerais, 2004. Mimeo.

IDEASS - Inovações para o Desenvolvimento e Cooperação Sul-Sul. A Agência de Desenvolvimento Econômico Local. Organização Internacional do Trabalho 2003, Publicação 'LEDA'. Genebra, Setembro 2003.

LIPIETZ, A. Toward a new economic order postfordism, ecology and democracy. New York: Oxford University Press, 1992.

MORAES, R.O. Condicionantes de Desempenho de Projetos de Software. 2004. 139f. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo, 2004.

MILANI, Carlos S. Roteiro de Sistematização de Práticas de Desenvolvimento Local. Salvador: UFBA, 2005.

OLIVEIRA, F. Aproximações ao enigma: que quer dizer desenvolvimento local?. In: Spink, Peter et alii. Novos contornos da gestão local: conceitos em construção. São Paulo: Polis, 2002.

PASINI, S.A. A gestão de projetos de desenvolvimento territorial frente aos desafios da globalização e da sustentabilidade. 2006.125f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide): Edição 2000.

URBINA; W; GIUDICE, M.L; MANJANGUICE,S.S;. Agências de Desenvolvimento Econômico Local - Adels de Moçambique: Sistematização de uma Experiência. Componente de Desenvolvimento Local do PDHL MOZ, Maputo, 2002.

WOLFE, M. Desenvolvimento: para que e para quem?Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.