

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E  
AGRONEGÓCIO  
NÍVEL DE MESTRADO**

**AFONSO KIMURA KODAMA**

**APRENDIZAGENS E FORMAÇÃO DE ATORES LOCAIS PARA O  
DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL: O CASO DO CONECTADEL NO OESTE  
DO PARANÁ**

**TOLEDO - PR  
2016**

**AFONSO KIMURA KODAMA**

**APRENDIZAGENS E FORMAÇÃO DE ATORES LOCAIS PARA O  
DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL: O CASO DO CONECTADEL NO OESTE  
DO PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre

Orientador: Prof. Dr. Moacir Piffer

**TOLEDO - PR  
2016**

**AFONSO KIMURA KODAMA**

**APRENDIZAGENS E FORMAÇÃO DE ATORES LOCAIS PARA O  
DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL: O CASO DO CONECTADEL NO OESTE  
DO PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio da Universidade Estadual do Oeste do Paraná como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Moacir Piffer

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Moacir Piffer (Orientador)  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Bárbara Françoise Cardoso  
FIASUL Indústrias de Fios

---

Prof. Dr. Lucir Reinaldo Alves  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Toledo, 05 de setembro de 2016.

Pelo apoio e compreensão, dedico esta  
dissertação à família Kimura.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela sabedoria e força nos momentos mais difíceis desta caminhada.

À minha mãe que sempre acreditou e investiu na minha formação acadêmica, no meu crescimento pessoal e profissional, e para isso renunciou tantas coisas que desejava para si.

À minha irmã Tatiana, que mesmo distante me apoiou na conclusão de mais esta etapa.

Aos meus familiares, em especial, Tia Catarina, Batyan, Dityan e Tia Eiko, pelo apoio e incentivo que desde sempre vêm me fortalecendo nesta empreitada.

Ao meu orientador, Professor Doutor Moacir Piffer, por aceitar o desafio de me orientar com paciência e dedicação. Serei eternamente grato pela sua compreensão e sempre o terei como exemplo de Professor e Orientador.

Aos professores da banca de qualificação, Prof. Dr. Cristiano Stamm e Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Carla Maria Schmidt, pelas valiosas contribuições que ajudaram a nortear o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos professores da banca de defesa desta dissertação, Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Bárbara Françoise Cardoso e Prof. Dr. Lucir Reinaldo Alves, pelos direcionamentos finais.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio da Unioeste – *Campus* de Toledo.

Aos colegas da 12<sup>a</sup> turma do mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio da Unioeste.

À Fundação Parque Tecnológico Itaipu – Brasil, pela oportunidade de trabalho e aprendizado.

À Clarice, ao João e à Rose que sempre trabalharam com muita presteza no desempenho de suas funções junto ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio.

Ao Eduardo de Pintor e à Michelle Zanquetta de Pintor pela amizade e apoio em todos os momentos desta empreitada.

Ao Flávio Rocha e Pablo Costamagna pelo apoio no desenvolvimento da pesquisa.

Aos amigos de Campo Grande – MS e Dourados – MS.

Aos egressos, ao gestor da Área de Desenvolvimento Territorial da FPTI-BR e ao coordenador do Programa ConectaDEL no Brasil que gentilmente participaram da pesquisa.

*“O êxito da vida não se mede pelo caminho que você conquistou, mas sim pelas dificuldades que superou no caminho”.*

(Abraham Lincoln)

KODAMA, Afonso Kimura. **Aprendizagens e formação para o desenvolvimento territorial: o caso do Conectadel no Oeste do Paraná.** 2016. 113f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2016.

## RESUMO

Essa pesquisa analisou os egressos dos cursos ofertados pelo Programa Regional de Formação para o Desenvolvimento Econômico Local com Inclusão Social no Oeste do Paraná (Programa ConectaDEL-Brasil). Buscou-se identificar como os egressos estão colocando em prática os conhecimentos assimilados durante os cursos e como estes conhecimentos estão promovendo o desenvolvimento territorial. Para alcançar o objetivo proposto, utilizou-se do método exploratório e descritivo para compreender melhor os processos de formação dos atores locais e suas implicações no território. Como instrumento de coleta de dados foram aplicados questionários estruturados juntos aos egressos dos cursos, realizadas entrevistas com a coordenação do Programa ConectaDEL-Brasil e consultados documentos referentes à execução do Programa. A análise dos dados baseou-se no enfoque do desenvolvimento territorial e no enfoque pedagógico para o desenvolvimento territorial. Os resultados demonstraram que os processos formativos auxiliaram os atores locais a assimilarem os conhecimentos e estratégias necessárias para desenvolverem ações que promovam o desenvolvimento dos territórios em que atuam. As principais práticas dos egressos são o repasse do conhecimento junto à sua rede de atores, a participação ativa na criação de conselhos de desenvolvimento, a articulação de parcerias para implementação de projetos de interesse do território, a atuação mais efetiva nas governanças territoriais estabelecidas na região Oeste e Sudoeste do Paraná e a elaboração de projetos para captação de recursos. Ademais, constatou-se que as atividades do Programa ConectaDEL-Brasil permitiram que os participantes estabelecessem novos contatos e trabalhos conjuntos em projetos de desenvolvimento territorial. Por outro lado, os resultados expuseram a falta de planejamento do ConectaDEL-Brasil em realizar atividades ou acompanhamento dos egressos para que continuem praticando ações que desenvolvam o território.

**Palavras-chave:** Programa ConectaDEL-Brasil, Desenvolvimento Territorial, Enfoque Pedagógico para o Desenvolvimento Territorial.

KODAMA, Afonso Kimura. **Learning and training for territorial development: the Conectadel case in western Parana state.** 2016. 113p. Master's thesis (Masters in Regional Development and Agribusiness) – Western Parana State University, Toledo, 2016.

### **ABSTRACT**

This study analyzed the graduates of the courses offered by the Regional Training Program for Local Economic Development with Social Inclusion in the Western region of Parana state (ConectaDEL-Brasil program). It was sought to identify how the graduates put into practice the knowledge which is assimilated during the courses and how that knowledge promotes territorial development. In order to reach the proposed objective, the exploratory and descriptive method was used to better understand the processes of formation of local actors and the implications in the territory. As a data collection instrument, structured questionnaires were handed to the graduates of the courses, interviews were conducted with the coordination of the ConectaDEL-Brasil Program and documents related to the execution of the Program were consulted. Data analysis was based on the territorial development approach and the pedagogical approach to territorial development. The results showed that the training processes helped the local actors assimilate the knowledge and strategies necessary to develop actions which promote the development of the territories in which they operate. The main practices of the graduates are the transfer of knowledge to their own network of actors, active participation in the creation of development councils, the articulation of partnerships for the implementation of projects of interest in the territory, the most effective action in the territorial governances which are established in the West and Southwest regions of Parana state and the elaboration fundraising projects. Moreover, it was found that the activities of the ConectaDEL-Brasil Program allowed the participants to establish new contacts and joint work in territorial development projects. On the other hand, the results exposed the lack of planning of the ConectaDEL-Brasil Program in carrying out activities or follow-up of the graduates so that they continue practicing actions that develop the territory.

**Key words:** ConectaDEL-Brasil Program, Territorial Development, Pedagogical Approach to Territorial Development.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Dimensões do Desenvolvimento Territorial .....	31
Figura 02 - Entorno territorial das empresas .....	33
Figura 03 - Empresas e entorno competitivo territorial .....	35
Figura 04 - Região de atuação do Programa ConectaDEL no Brasil .....	47
Figura 05- Municípios de origem dos alunos participantes do Curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial .....	51
Figura 06 - Municípios de origem dos alunos participantes do Curso de Promotores em Desenvolvimento Territorial .....	53
Figura 07 - Município de origem dos alunos do Curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público .....	55
Figura 08 - Aula sobre Gestão Pública, Capital Social e Governança (Módulo 03) do Curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial .....	59
Figura 09 - Nível de escolaridade dos egressos .....	61
Figura 10 - Tempo de atividade voltadas ao desenvolvimento territorial .....	61
Figura 11 - Repasse dos conhecimentos adquiridos durante o curso .....	63
Figura 12 – Municípios em que os projetos foram implementados .....	72

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Instituições, capital social e eficiência das economias .....	22
Quadro 02 - Comparativo entre as estratégias de desenvolvimento “a partir de cima” e “a partir de baixo” .....	29
Quadro 03 - Capacidades para a promoção do desenvolvimento econômico .....	38
Quadro 04 - Módulos e ementa do Curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial .....	52
Quadro 05 - Ementa dos módulos do curso de Promotores em Desenvolvimento Territorial .....	54
Quadro 06 - Ementa dos módulos do curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público .....	56
Quadro 07 - As práticas de disseminação dos conhecimentos pelos egressos do Curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial e Promotores em Desenvolvimento Territorial .....	64
Quadro 08 - Oportunidades e problemas territoriais identificados pelos egressos .....	67
Quadro 09 - Resumo dos projetos co-financiados pelo programa ConectaDEL .....	69
Quadro 10 – Principais transformações ocorridas no território a partir dos cursos de formação ofertados pelo ConectaDEL-Brasil .....	74

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACES - Associações Comerciais

ACEU - Associação Comercial e Empresarial de Ubitatã

ACIC - Associação Comercial e Industrial de Cascavel

ACIMA - Associação Comercial e Empresarial de Matelândia

AMOP - Associação dos Municípios do Oeste do Paraná

APLEMAT – Associação dos Produtores de Leite de Matelândia

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento

CACIOPAR - Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná

ConectaDEL - Programa Regional de Formação para o Desenvolvimento Econômico Local com Inclusão Social

ConectaDEL - Brasil - ConectaDEL no Brasil

COPEME - *Consórcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa*

DEL - Desenvolvimento Econômico Local

DEMUCA - *Fundacion Para El Desarrollo Local y Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y El Caribe*

DET- Área de Desenvolvimento Territorial

EMATER/PR - Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural do Paraná

EP - Enfoque Pedagógico

FACIAP - Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Paraná

FIEP - Federação das Indústrias do Paraná

FOMIN - Fundo Multilateral de Investimentos

FPTI-BR - Fundação Parque Tecnológico Itaipu – Brasil

IB - Itaipu Binacional

IPP - Instituto Políticas Públicas de *la Universidad Católica del Norte*

ONG - Organização não governamental

PDRI - Plano de Desenvolvimento Regional Integrado

PIB- Produto Interno Bruto

PMEs - Pequenas e médias empresas

POD - Programa Oeste em Desenvolvimento

ROP - Regulamento Operacional do Programa

SEBRAE/PR - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas do Paraná

SICOOB - Sistemas de Cooperativas de Créditos do Brasil

UD - Unidade de Direção

UFPR - Universidade Federal do Paraná

UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná

UNSAM - Universidad de San Martin

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA .....	16
1.2 OBJETIVOS .....	18
1.2.1 Objetivo Geral .....	18
1.2.2 Objetivos Específicos .....	18
<b>2 ABORDAGENS SOBRE O DESENVOLVIMENTO</b> .....	19
2.1 CAPITAL SOCIAL .....	19
2.2 TERRITÓRIO .....	23
2.3 DESENVOLVIMENTO ENDÓGENO .....	25
2.4 DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL .....	27
2.6 ENFOQUE PEDAGÓGICO PARA O DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL .....	36
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	42
3.1 MÉTODO DE PESQUISA E DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	42
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	43
3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	44
<b>4 PROGRAMA REGIONAL DE FORMAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL COM INCLUSÃO SOCIAL NO BRASIL</b> .....	46
4.1 PROGRAMA CONECTADEL .....	46
4.2 PROGRAMA CONECTADEL NO BRASIL E AS PARCERIAS ESTABELECIDAS .....	46
4.3 COMPONENTES ESTRUTURANTES DO PROGRAMA CONECTADEL NO BRASIL .....	49
4.4 DESCRIÇÃO DOS CURSOS DE FORMAÇÃO IMPLEMENTADOS .....	50
4.4.1 Curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial .....	51
4.4.2 Curso de Promotores em Desenvolvimento Territorial .....	52
4.4.3 Curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público .....	54
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	57
5.1 MOBILIZAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO DOS ATORES LOCAIS PARA AS AÇÕES DE FORMAÇÃO DO CONECTADEL NO BRASIL .....	57
5.2 ANÁLISE DOS EGRESSOS DOS CURSOS REALIZADOS PELO PROGRAMA CONECTADEL-BRASIL .....	60
5.2.1 Nível de escolaridade e experiência dos egressos dos cursos do ConectaDEL-Brasil .....	60
5.2.2 Aprendizagens e Práticas dos Egressos do Curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial e Promotores em Desenvolvimento Territorial .....	62
5.2.3 Análise dos egressos do curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público .....	75

<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>78</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>82</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>100</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O sistema de mercado defendido pelos neoliberais, caracterizado pelas críticas ao Estado de Bem-Estar Social, e pela atuação centralizadora do Estado nos direitos sociais e coletivos e de suas ações de intervenção na economia, entrou em fase de desequilíbrio, gerando falhas nos mercados regionais. Neste sentido, o Brasil, em suas diversas regiões territoriais, busca nas instituições governamentais e do terceiro setor ferramentas para o crescimento e desenvolvimento, que permitam corrigir essas falhas do sistema neoliberal.

Além disso, no Brasil, a descentralização política e administrativa vem ocorrendo desde o final da década de 1980, com o fim da Ditadura Militar em 1985, e a promulgação da Constituição Federal de 1988, engendrando transformações nas iniciativas de desenvolvimento dos territórios e na própria atuação de Governo. Os atores e os governos locais passaram a assumir novas funções como definir e realizar as articulações necessárias para a consecução dos projetos prioritários ao território e que produzam, por conseguinte, benefícios à população.

Assim, o termo território emergiu como resultado de um processo de construção social e uma forma de governança entre o nível local e o nível nacional que, baseados em sua identidade e valores, articulam mecanismos para projetar o desenvolvimento do território (LACOUR, 2006; COSTAMAGNA, 2013). Conforme o enfoque do desenvolvimento territorial, estes mecanismos envolvem o esforço contínuo de mobilização e a participação efetiva dos atores locais, o fortalecimento dos governos locais, o fomento às parcerias público-privadas, a promoção da cultura empreendedora da população, os incentivos às micro e pequenas empresas, a criação de organizações de apoio à produção, entre outros fatores (ALBUQUERQUE, 2015).

Coudel e Tonneau (2006) consideram que, face aos conflitos de interesses existentes entre os atores do território, a elaboração e implementação de ações voltadas ao desenvolvimento territorial necessitam da criação de espaços de diálogos para a conciliar e animar estes interesses, de forma que desenvolvam a capacidade de compreender, reconhecer e negociar diferentes pontos de vista e necessidades. Ademais, para Albuquerque *et al.* (2008) o desenvolvimento perpassa por um processo de acumulação de capacidades pelos atores locais, para que estes possam agir frente aos desafios e aproveitar as oportunidades exógenas e endógenas presentes no território.

Destarte, promover ações que apoiem a criação de espaços de diálogos e o fortalecimento das capacidades dos atores locais são importantes meios para se promover o

desenvolvimento dos territórios, como é o caso do Programa Regional de Formação para o Desenvolvimento Econômico Local com Inclusão Social (Programa ConectaDEL).

O objetivo geral do ConectaDEL é apoiar a descentralização na América Latina e Caribe, por meio da geração de capacidades para a gestão integrada dos processos de desenvolvimento econômico. Especificamente, busca formar quadros técnicos e tomadores de decisões, ou seja, a formação de funcionários de entidades públicas e privadas relevantes em cada território, com o objetivo de melhorar as capacidades de desenho e gestão de programas e projetos que promovam o desenvolvimento territorial (BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO - BID, 2015).

Segundo Aguilar *et al.* (2016), o ConectaDEL foi desenvolvido em cinco países da América Latina e Caribe, quais são: (1) Argentina, pela *Universidad Nacional de San Martín* (UNSAM); (2) Peru, pelo *Consórcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa* (COPEME); (3) El Salvador e Guatemala, pela *Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y El Caribe* (Fundación DEMUCA); (4) Chile, pelo Instituto de Políticas Públicas (IPP) de *la Universidad Católica del Norte*; e (5) Brasil sendo coordenado pela Fundação Parque Tecnológico Itaipu – Brasil (FPTI-BR).

O ConectaDEL nesses países tem como semelhança a realização de cursos, seminários e a elaboração de materiais voltados para o desenvolvimento econômico dos territórios. No Brasil, a região de atuação do Programa ConectaDEL (ConectaDEL-Brasil) foi o Oeste do Paraná, onde realizou ações de formação entre Março de 2014 a Novembro de 2015, com os cursos de Formadores de Desenvolvimento Territorial, de Promotores em Desenvolvimento Territorial e de Capacitação em Gestão e Planejamento Público, bem como o co-financiamento de seis projetos voltados ao desenvolvimento territorial (AGUILAR *et al.*, 2016).

A capacitação dos cursos ofertados pelo ConectaDEL tem como propósito contribuir para que seus egressos atuem de forma mais efetiva na elaboração e condução das estratégias de desenvolvimento de seus territórios, incentivando-os a identificar os potenciais e os problemas locais, bem como na mudança de perspectiva quanto à necessidade de se estabelecer diálogos e da atuação conjunto com os demais atores do território. Assim, esta pesquisa buscou analisar as contribuições do processo de formação do ConectaDEL-Brasil no desenvolvimento territorial do Oeste do Paraná.

Este trabalho é composto por seis capítulos. Este primeiro capítulo consiste na apresentação da introdução do tema, do problema de pesquisa e sua justificativa, bem como



os objetivos geral e específicos para a elaboração desse trabalho. O segundo capítulo compreende a fundamentação teórica a respeito do capital social, do desenvolvimento endógeno, do desenvolvimento territorial e de seu enfoque pedagógico. O terceiro capítulo expõe os métodos de pesquisa adotados para o desenvolvimento deste trabalho. O quarto capítulo apresenta o Programa Regional de Formação para o Desenvolvimento Econômico Local com Inclusão Social no Brasil (ConectaDEL-Brasil). O capítulo cinco apresenta os resultados e discussões do estudo de caso. E, por fim, as considerações finais, as barreiras enfrentadas e as sugestões de pesquisas futuras compõem o capítulo 6.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA

No Brasil, a partir de 1988 houve a descentralização do governo na tomada decisões através da nova Constituição do país. Tal Constituição estabelece diretrizes e condições que garantem a participação da população nas decisões políticas e administrativas no que se refere à eleição de seus representantes em todos os níveis (Federal, Estadual e Municipal), ao institucionalizar novos instrumentos de democracia direta como o referendo, o plebiscito e a iniciativa popular.

No contexto da descentralização política, discussões sobre a alternância de poder, que é característica do próprio regime democrático, e, por conseguinte, da descontinuidade de planos de governos e de políticas públicas, vem se intensificando, sobretudo quando tais descontinuidades geram desperdícios dos recursos públicos (LIMANA, 1999).

Limana (1999) evidencia que a participação dos atores locais na priorização de investimentos públicos e no acompanhamento da execução das ações pode gerar resultados importantes, tendo em vista que, mesmo com a alternância de poder, as prioridades locais não se alteram de forma abrupta, pelo contrário, mantêm certa linha de continuidade, o que reduz o número de projetos inacabados. Dessa forma, o autor ressalta a importância da participação dos atores locais para o sucesso do planejamento e conclusão das ações de políticas públicas, que ocorrem decorrentes das informações que os mesmos possuem sobre: o território, os problemas locais e como as relações sociais se consolidam. Limana (1999) ainda destaca que essas informações, muitas vezes, estão distantes dos técnicos situados na capital administrativa e são fundamentais para tomada de decisões que engendram o desenvolvimento econômico.

Para Vazquez Barqueiro (2001), com a descentralização política, o novo papel dos governos e dos atores locais junto ao aumento da concorrência nos mercados abriu

possibilidades para as iniciativas locais, com o intuito de aproveitar o potencial de cada território. O autor complementa que o desenvolvimento local ou territorial pode ser interpretado como uma resposta local aos desafios impostos pela globalização, sendo uma forma eficiente de buscar o aproveitamento de oportunidades externas e de potenciais internos de cada território.

Neste sentido, Vazquez Barqueiro (2001) destaca que as economias locais se desenvolvem através da difusão de inovações e conhecimentos entre as empresas e o território, resultando no aumento e na diferenciação de produtos, o que leva a uma redução nos custos de produção e no aumento de escala, bem como possibilitam que as empresas aproveitem as economias e as indivisibilidades presentes no território. O autor cita outro fator que influencia o desenvolvimento das economias locais, a existência de redes de instituições complexas e densas, induzindo o surgimento da confiança entre os atores locais e da redução dos custos de transação, ou seja, o capital social dos territórios.

Os meios de promover o desenvolvimento territorial e a necessidade de incentivar a participação efetiva da sociedade civil na formulação e implementação das políticas públicas, frente à descentralização política e administrativa, perpassa pelo processo de acúmulo e/ou reforço das capacidades dos atores locais (ALBUQUERQUE *et al.*, 2008; COUDEL *et al.*, 2011). Deste modo, o processo de formação torna-se um importante exercício no reforço das capacidades, da autonomia dos territórios e de seus atores, engendrando mudanças necessárias para as dinâmicas voltadas à promoção do desenvolvimento territorial (COSTAMAGNA; PÉREZ, 2013).

A formação colabora na evolução da mentalidade dos atores locais, tornando-os mais conscientes dos desafios presentes no território e estimulando a cultura de desenvolvimento na população. Além disso, a formação proporciona aos participantes, melhor compreensão sobre as características do território em que atuam, permitindo estabelecer diálogos construtivos, localmente, entre os atores influenciados por uma determinada ação.

Neste contexto, em 2013, surgiu no Brasil, o Programa Regional de Formação para o Desenvolvimento Econômico Local com Inclusão Social (ConectaDEL), que é composto por cursos de formação, seminários e a disponibilização de conteúdos didáticos sobre desenvolvimento territorial na perspectiva de desenvolver as capacidades dos atores locais nos processos de intervenção territorial.

Diante do exposto, o presente estudo buscou responder as seguintes questões: Como os conhecimentos adquiridos pelos egressos dos cursos de formação em desenvolvimento

territorial estão sendo praticados? Como essas práticas estão fomentando o desenvolvimento dos territórios em que atuam?

Dessa forma, é fundamental compreender de que forma os processos de formação realizados no Oeste do Paraná pelo ConectaDEL-Brasil, a partir do enfoque pedagógico para o desenvolvimento territorial, fortalecem as capacidades, habilidades e conhecimento dos atores locais na elaboração de projetos e tomada de decisões importantes para o território. Esta compreensão contribuirá com as instituições que intentam promover atividades de formação sobre desenvolvimento territorial, bem como na reaplicação do Programa ConectaDEL em outros territórios.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar se os cursos de formação do Programa ConectaDEL-Brasil proporcionaram os conhecimentos necessários aos seus egressos para que possam fomentar o desenvolvimento dos territórios em que atuam.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Diante do exposto, os objetivos específicos propostos são:

- a) Caracterizar o Programa ConectaDEL no Brasil;
- b) Analisar como os conhecimentos assimilados pelos egressos dos cursos promovidos pelo Programa ConectaDEL-Brasil estão sendo colocados em prática;
- c) Analisar como as práticas dos egressos do Programa ConectaDEL-Brasil estão promovendo o desenvolvimento territorial; e
- d) Identificar as alterações ocorridas no território a partir dos cursos de formação.

## 2 ABORDAGENS SOBRE O DESENVOLVIMENTO

Este capítulo aborda a fundamentação teórica sobre a formação de atores locais e o desenvolvimento territorial. Para tanto, é discutido sobre a importância do capital social, as interpretações ligadas ao conceito de território, de desenvolvimento endógeno, as dimensões e estratégias do desenvolvimento territorial e, por último, sobre o enfoque pedagógico para o desenvolvimento territorial.

### 2.1 CAPITAL SOCIAL

As três formas de capital (humano, físico e natural), até então consideradas como determinantes do desenvolvimento econômico, passaram por objeções quando a discussão se baseia em como os diferentes atores se relacionam entre si na busca do crescimento e do desenvolvimento econômico (ALBUQUERQUE; DINI, 2009). De acordo com essa nova perspectiva sobre as formas de capital, o capital social passou a ser considerado como uma nova forma de capital e um elemento fundamental no processo de desenvolvimento econômico.

Segundo Abramovay (2000), a noção de capital social remete à ideia de que os atores sociais não realizam ações de forma isolada e nem definem seus objetivos e comportamentos de maneira estritamente egoísta. Com isso, evidencia-se a necessidade de que a estrutura social seja percebida como um recurso coletivo que os indivíduos podem dispor visando atingir os resultados almejados.

De acordo com Siman (2009), a noção de capital social foi mencionado pela primeira vez no trabalho de Hanifan em 1916, o qual buscou analisar o papel da participação da comunidade no desempenho escolar das crianças. Entretanto, o conceito de capital social só ganhou evidência a partir da publicação dos trabalhos de Bourdieu (1980), Coleman (1988) e Putnam (1993). Desde então, este termo vem se popularizando nas disciplinas relacionadas às ciências sociais, tendo em vista que sociólogos, cientistas políticos e economistas buscam neste conceito várias respostas para os problemas encontrados nos seus respectivos campos de atuação (ADLER; KWON, 2002).

Na perspectiva de Bourdieu (1980), o capital social é o agregado de recursos que envolve uma rede de relações duráveis, mais ou menos institucionalizadas, de conhecimento e reconhecimento mútuo com recursos efetivos ou potenciais. Sendo que, o volume de capital

social depende do tamanho da rede de relações que pode mobilizar e do volume de capital econômico e cultural dos indivíduos participantes.

Segundo Bourdieu (1980), os benefícios de participar de uma rede baseiam-se na solidariedade estabelecida entre seus participantes, assim, a primeira rede da qual fazem parte é representada pelas relações familiares. Segundo o autor, essas redes são resultados dos investimentos e estratégias adotadas pelos indivíduos a fim de obterem relações que sejam úteis e mantidas através da sociabilidade.

Já para Coleman (1988), o capital social é o conjunto de relações sociais que auxiliam os indivíduos nelas inseridos a alcançarem seus objetivos, os quais seriam impossíveis ou demandariam um grande volume de recursos caso atuassem de forma individualizada. O autor, em sua análise, afirma que o capital social não está presente nos indivíduos, mas em suas relações e que estes indivíduos imersos nessas relações têm maior disponibilidade de recursos humanos e econômicos. O capital social, conforme destaca Coleman (1988), não se desgasta com o uso, pelo contrário, tornam as relações sociais mais duradouras.

Putnam (1993) popularizou o termo capital social através do desenvolvimento do seu trabalho intitulado *“Making Democracy Work”*. Este trabalho teve como objetivo analisar o desempenho institucional dos governos e das desigualdades entre as regiões Norte (rica) e Sul (pobre) da Itália. Ao concluir as análises, Putnam observou que se uma região apresenta um bom sistema econômico e governos eficientes, isto se deve à acumulação de capital social. De acordo com o autor, o capital social consiste no nível de confiança entre os atores sociais de uma comunidade, as regras estabelecidas de conduta cívica e o nível de associativismo entre os atores desta comunidade.

A quantidade de associações cívicas, tais como clubes esportivos, instituições filantrópicas e instituições de cultura evidenciam a capacidade de uma comunidade em promover a cooperação social e, por conseguinte, o aumento da capacidade dos atores sociais em superar o oportunismo e obter benefícios mútuos (PUTNAM, 1993). A relevância das associações cívicas na formação do capital social está no fato de incutirem em seus membros valores ligados à cooperação, solidariedade e senso comum de responsabilidade.

Na perspectiva de Putnam (1993), os principais elementos que constituem o capital social são a confiança e a cooperação. A confiança é estabelecida nas relações sociais quando há o conhecimento mútuo entre os atores de uma localidade, e essa, uma vez estabelecida, fomenta o surgimento da cooperação. Dessa forma, para Putnam (1993) a acumulação do capital social se torna um ciclo virtuoso entre confiança e cooperação.

Outra característica do capital social destacado por Putnam (2000) é a estrutura de relações entre os atores de uma comunidade, denominada de tipos de ligação, podendo ser exclusivo (ligação) ou inclusivo (ponta). O capital social exclusivo ou de ligação caracteriza-se pela relação muito próxima entre os indivíduos que compõem determinado grupo, unindo indivíduos com interesses e/ou características muito em comum. Uma rede de atores de capital social exclusiva pode apresentar dificuldades para relacionar-se com outros atores que estão fora desta rede, tornando-o limitado. Por sua vez, o capital social inclusivo ou de ponta trabalha unindo diferentes atores de diversas origens, etnias, instituições e redes no grupo, isto permite maior fluxo de informações e acesso a diversos ativos e recursos de outros grupos.

O resultado da difusão do termo capital social foi o surgimento de inúmeras definições, variando de acordo com o foco de análise, como por exemplo, identificar os seus efeitos positivos ou negativos sobre a sociedade, a estrutura de relação que um ator mantém com outro ator ou com a coletividade (ADLER; KWON, 2002).

Em suma, este capital pode ser interpretado como os esforços realizados pelos indivíduos nas relações sociais com o objetivo de obter algum benefício. Ou seja, as várias definições convergem ao abordar as relações sociais como um ativo intangível e útil para compreender a dinâmica e o resultado das interações entre os atores no território.

De acordo com Furlanetto (2008), o acúmulo de capital social engendra as possibilidades de ações coordenadas, a cooperação e a redução do oportunismo entre os atores envolvidos, além da redução das deficiências dos mercados ligada à falta de informação. Albuquerque e Dini (2009) corroborando com Furlanetto (2008) afirmam que isto torna as decisões dos agentes econômicos mais eficientes, possibilitando o conhecimento de outros agentes econômicos e seus possíveis comportamentos por meio das relações estabelecidas, bem como a redução dos custos de transação e o cumprimento da reciprocidade.

Furlanetto (2008) contribui de forma expressiva ao analisar a relação entre instituições, desenvolvimento econômico e capital social. Tais contribuições podem ser observadas a seguir no Quadro 01.

Quadro 01 - Instituições, capital social e eficiência das economias

INSTITUIÇÕES	NÍVEL DE CAPITAL SOCIAL	
	Baixo	Alto
<b>FRACAS</b>	a) Subdesenvolvimento: Altos custos de transação, desigualdade social e economias ineficientes.	c) Igualdade social: Participação coletiva, cooperação, economias ineficientes.
<b>FORTES</b>	b) Competição: Individualismo e oportunismo fortes com economias eficientes.	d) Coopetição: Relação de longo prazo, cooperação, custos de transação menores e economias eficientes.

Fonte: Furlanetto (2008, p. 64).

O Quadro 1 apresenta os diferentes níveis de capital social e o grau de intensidade das instituições presentes em uma sociedade. Furlanetto (2008), com base no Quadro 1, caracteriza os quatro diferentes grupos como:

- a) Sociedades subdesenvolvidas: possuem baixo capital social e presença de instituições fracas, com predomínio de desigualdades sociais e economias ineficientes;
- b) Sociedades competitivas: presença de instituições fortes e baixo nível de capital social, o que favorece a existência de atitudes oportunistas e individualistas;
- c) Sociedades com igualdade social: possuem altos níveis de capital social e instituições fracas, levando, por conseguinte, a economias ineficientes;
- d) Sociedades de coopetição: combinam instituições eficientes com alto nível de capital social de sua população, sendo esta a situação ideal a ser alcançada por todas as sociedades.

Outra contribuição do capital social, segundo Albagli e Maciel (2002), está no processo de aprendizado dos atores envolvidos, que ocorre por meio de interações informais ou estruturadas. De acordo com os autores, o aprendizado e as mudanças em um território são potencializados quando os conhecimentos e as habilidades das pessoas da comunidade são utilizados de modo integrado. Albagli e Maciel (2002) ainda ressaltam que é evidente que a capacidade cognitiva dos atores é elemento importante na capacidade de intervir no processo de crescimento e nas mudanças estruturais das economias locais, baseados na confiança mútua e ganhos com o processo de troca e cooperação.

Sendo assim, entende-se que o referido capital é uma variável importante no processo de desenvolvimento de uma sociedade, induzindo a constituição de instituições fortes que resultam em um ambiente favorável para o estabelecimento de relações sociais e econômicas em longo prazo, e na complementariedade das competências dos agentes econômicos em um determinado território.

De acordo com as definições apresentadas sobre o conceito de capital social, esta pesquisa adotou o conceito definido por Putnam (1993) que apresenta as estruturas de relações sociais: capital social inclusivo e capital social exclusivo. Foram adotadas também as considerações feitas por Coleman (1988) que entende o capital social como uma estratégia para alcançar os objetivos que os indivíduos ou instituições se propunham a alcançar. Ambos os conceitos apresentados pelos autores, como já supracitados, vão de encontro aos interesses para o desenvolvimento desta pesquisa, visto que é fundamental analisar como as relações estabelecidas entre as instituições presentes no território contribuíram para o alcance dos resultados do Programa ConectaDEL no Brasil.

O próximo tópico tem como objetivo abordar o conceito de território, espaço em que se projeta o poder, se estabelece as relações sociais, e que, na perspectiva territorial do desenvolvimento, é o ator principal no processo de desenvolvimento.

## 2.2 TERRITÓRIO

O termo território é derivado do latim *territorium* que significa “terra apropriada” e influenciou o surgimento da palavra francesa *territoire* que, por sua vez, expressa a ideia de autoridade (poder) exercida pelo monarca sobre aquilo em que reina, terras e seus habitantes (ALBAGLI, 2004).

O território se forma a partir da apropriação social do espaço como resultado da ação conduzida por um ou mais atores, através de trabalhos e intervenções, destacando as relações sociais e de poder que se estabelecem neste espaço (ALBAGLI, 2004; RAFFESTIN, 2011). Assim, Raffestin (2011, p. 128) interpreta o território como “um espaço onde se projetou um trabalho, seja energia e informação, e que por consequência, revela relações marcadas pelo poder. O espaço é a ‘prisão original’, o território é a prisão que os homens constroem para si”.

Por conseguinte, Raffestin (2011) explica que o espaço é anterior ao território, sendo o primeiro um elemento já “dado”, algo como uma matéria-prima que, após a ação, projeção de trabalho e poder de um ou mais atores, é transformado em território. Deste modo, o território é uma categoria de análise dos resultados das ações políticas, culturais, sociais e econômicas em um processo de apropriação do espaço.

Conforme a exposição de Eduardo (2006), o território é caracterizado pela conflitualidade gerada pelas relações sociais que trazem no seu cerne a relação de poder, sendo definido e redefinido constantemente pelos atores sociais em um complexo campo de



poderes que, segundo Haesbaert (2007), pode ser tanto explícito, indicando a “dominação”, quanto implícito ou simbólico revelando a “apropriação”.

O poder de “dominação” representa a posse ou propriedade do território no sentido de exercício de força, tanto militar quanto política. O poder de “apropriação”, por sua vez, remete mais ao subjetivo dos indivíduos, às lembranças do que foi vivido e às manifestações culturais peculiares (LEFEBVRE, 1986).

Portanto, a relação de poder é o elemento principal para o entendimento e delimitação dos distintos territórios, que surgem com as ações políticas e socioeconômicas em um processo de apropriação e dominação do espaço por indivíduos, grupos sociais, empresas, instituições, entre outros atores. Dessa forma, na perspectiva do desenvolvimento territorial, o território é entendido como:

[...] o conjunto de atores e agentes que o habitam, com sua organização social e política, sua cultura e instituições, assim como seu meio físico ou meio ambiente. Se trata de um sujeito (o “ator”) fundamental no desenvolvimento ao incorporar as suas distintas dimensões (ALBUQUERQUE, 2015, p.18, tradução própria).

Na definição apresentada por Albuquerque (2015), o território não pode ser analisado apenas como suporte de recursos e de atividades econômicas e sociais dos agentes econômicos. O território é um ator do processo de desenvolvimento e deve ser interpretado através de sua heterogeneidade, suas características ambientais, seus recursos econômicos e naturais, dos atores locais e suas estratégias para o desenvolvimento produtivo.

Segundo Schneider (2009), os antropólogos e etnólogos utilizam o conceito de território como referência para demarcar o lugar em que ocorrem as dinâmicas sociais de certos grupos. Já os economistas e outros profissionais de áreas afins tomam o conceito de território para analisar as influências da localização dos recursos e das atividades produtivas, isto é, dos distritos industriais ou outros tipos de aglomerações produtivas na formação dos preços e dos custos de produção.

Nesta pesquisa, portanto, procurou-se fundamentar o conceito de território na visão de Raffestin (2011), bem como na perspectiva de Albuquerque (2015) que traz o território como ator do desenvolvimento. A próxima seção aborda o desenvolvimento endógeno na perspectiva de elucidar a importância do território no processo de desenvolvimento.

### 2.3 DESENVOLVIMENTO ENDÓGENO

O termo desenvolvimento tem sido alvo de intensos debates, sobretudo, no âmbito acadêmico. A princípio, consideravam que crescimento e desenvolvimento econômico eram sinônimos, com base na ideia de que o desenvolvimento era fruto do constante aumento da renda, desconsiderando aspectos sociais e ambientais. Dessa maneira, o crescimento era o meio e o fim do desenvolvimento econômico (OLIVEIRA, 2002; SOUZA, 2015).

Diante desta discussão, torna-se importante o esclarecimento dos conceitos supracitados. Segundo Albuquerque (2013), o crescimento econômico refere-se ao aumento da capacidade produtiva da economia, podendo ser expressa através do volume de produção de bens e serviços durante determinado período de tempo, isto é, do Produto Interno Bruto (PIB) de uma região; e, está ligada a uma abordagem analítica quantitativa da economia

Bresser-Pereira (2006, p. 01) considera o desenvolvimento econômico como um processo “[...] de acumulação de capital que leva ao aumento sustentado da produtividade ou da renda por habitante e, em consequência, dos salários e dos padrões de bem-estar de uma determinada sociedade”. Ainda segundo o autor, uma vez iniciado o processo de desenvolvimento, este tende a ser autossustentado pela própria dinâmica capitalista de acumulação de capital e conhecimento técnico, assim, ele afirma que o ritmo de desenvolvimento de uma nação depende das estratégias nacionais adotadas, devendo empregar de maneira eficiente os recursos e fortalecer as instituições presentes no seu território.

Vazquez Barquero (2001) aponta que, a partir de 1980, ocorreram alterações na política econômica e, como consequência, houve o fechamento de empresas e o aumento do nível de desemprego, fazendo com que os atores locais atuassem de forma conjunta com o objetivo de influenciar o crescimento das economias locais. A insatisfação provocada pelo modelo de desenvolvimento vigente (modelo econômico Neoliberal) gerou proposições de alternativas, dentre eles, o desenvolvimento endógeno, que propõe atender as necessidades da população local através da participação efetiva da própria comunidade local e, por conseguinte, engendrar o bem-estar econômico, social e cultural.

O desenvolvimento endógeno consiste em um enfoque territorial do desenvolvimento. Neste contexto, o território não pode ser considerado apenas como um suporte das atividades econômicas, uma vez que, nele são realizadas as interações sociais que organizam a economia e a sociedade (VAZQUEZ BARQUERO, 2001). De acordo com o autor, é a capacidade da comunidade local em conduzir as mudanças locais que caracteriza os processos de

desenvolvimento endógeno, permitindo contar com uma estratégia própria para influenciar a dinâmica econômica local.

Denuzi e Ferrera de Lima (2013) corroborando com Vazquez Barqueiro (2001) apontam que, o desenvolvimento endógeno, também denominado como desenvolvimento local ocorre pela “base”, isto é, os atores locais desempenham o papel de protagonistas, interagindo com o Estado no processo de planejamento do desenvolvimento local.

O fundamento principal do desenvolvimento endógeno baseia-se no potencial de desenvolvimento dos territórios, sendo constituído por um conjunto de recursos intrínsecos ao próprio território (econômicos, humanos, institucionais e culturais) que geram economias de escala localmente, e engendram externalidades positivas na mesma proporção àquela gerada por grandes empresas. Essas economias de escala seriam resultado da criação de relações sociais e de redes de empresas, estabelecidas no território, que influenciam positivamente os pequenos negócios (BRAGA, 2002).

Assim, o desenvolvimento endógeno expressa a ideia de que o sistema produtivo das regiões se expande e se transforma empregando o potencial de desenvolvimento presente em cada território, mediante aos investimentos realizados pelas empresas e pelos governos, sob crescente controle da comunidade local (FUNK; ALVES, 2007). O desenvolvimento endógeno pode ser melhor explicado a partir do exemplo apresentado por Piacenti (2012, p. 64):

O conceito de desenvolvimento endógeno pode ser mais bem compreendido em situações de assimetria no retrocesso econômico. Assim, se uma economia desenvolvida se atrofiou ou involuiu por causa de um evento exógeno (por exemplo, países da Europa após a II Grande Guerra) e assume os indicadores de renda *per capita*, de comércio e de produtividade típicos de uma economia subdesenvolvida, quando recebe novos estímulos e incentivos (por exemplo, o Plano Marshall), a sua reação é rápida e acelerada, por causa da sua capacidade endógena de mobilizar capitais tangíveis e intangíveis para promover a retomada do desenvolvimento econômico e social.

Destarte, o desenvolvimento endógeno sucede a partir da capacidade local de mobilizar seus recursos humanos, econômicos, institucionais e culturais, tangíveis e intangíveis e de liderar o processo de desenvolvimento econômico. Segundo Vazquez Barqueiro (2001), o processo de desenvolvimento endógeno apresenta três dimensões:

a) Econômica: caracterizada por um sistema produtivo que garante aos empresários o uso eficiente dos fatores produtivos e aumento da produtividade, possibilitando o ganho de competitividade;

b) Sociocultural: em que os atores econômicos e sociais se integram junto às instituições presentes no território formando um denso sistema de relações e integram os valores da sociedade ao processo de desenvolvimento; e

c) Política: representada pelas iniciativas locais que possibilitam o surgimento de entorno local, garantindo o incentivo à produção e o desenvolvimento sustentável.

Sinteticamente, o desenvolvimento endógeno é a capacidade de uma comunidade local liderar o seu processo de desenvolvimento apoiado na mobilização do seu potencial, engendrando melhorias nas condições de bem-estar econômico, social e cultural.

O próximo tópico aborda sobre o desenvolvimento territorial que reconhece a importância dos recursos endógenos do território, bem como o aproveitamento das oportunidades externas ao território como estratégias para fomentar o desenvolvimento das localidades.

## 2.4 DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

A abordagem macroeconômica convencional baseia-se nos grandes agregados econômicos utilizando indicadores médios (inflação, déficit público, ritmo de crescimento do produto, etc.) em suas análises, o que não reflete a heterogeneidade da realidade das economias locais ao desconsiderar os atores socioeconômicos e o papel do território<sup>1</sup> no processo de desenvolvimento. Por outro lado, o enfoque do desenvolvimento territorial ou local<sup>2</sup> revela a necessidade de incluir indicadores que condizem com a realidade local, expressando a diversidade de situações, os movimentos dos atores sociais territorialmente organizados e o grau de articulação produtiva, permitindo, assim, responder a cada situação concreta, tratamento adequado de acordo com os recursos, circunstâncias e capacidades potenciais de desenvolvimento presentes no território (ALBUQUERQUE; DINI, 2008).

Boisier (1999, p. 06) propõe que o desenvolvimento territorial “[...] *se refiere a la escala geográfica de un proceso y no a su sustancia*”, elucidando que é um espaço construído a partir da história e da cultura local e das relações sociais que nele se estabelecem. Para

---

<sup>1</sup> Conforme mencionado no tópico 2.2, o enfoque do desenvolvimento territorial entende o território como: “[...] conjunto de atores e agentes que o habitam, com suas organizações sociais e políticas, sua cultura e instituições, assim como seu meio físico ou meio ambiente. Se trata de um sujeito (o “ator”) fundamental do desenvolvimento, ao incorporar as distintas dimensões do desenvolvimento” (ALBUQUERQUE, 2015, p. 18, tradução própria).

<sup>2</sup> Nesta pesquisa, os termos desenvolvimento territorial e desenvolvimento local são utilizados de forma equivalente como nos trabalhos de Albuquerque e Dini (2008), Costamagna e Pérez (2013) e Albuquerque (2015).

Dallabrida (2014) existe uma concordância entre os pesquisadores de que o conceito de território está vinculado ao conceito de desenvolvimento.

Conforme explica Albuquerque (2015), os termos “local” e “territorial” podem ser utilizados como sinônimos. O termo “local” é geralmente empregado no cotidiano dos atores locais, enquanto “territorial” é mais comum no meio acadêmico e profissional. Ambos os termos se referem a determinado espaço de atuação do projeto ou ação, definido junto aos atores sociais que participam destas iniciativas. Nesse caso, o termo desenvolvimento compreende às várias dimensões que o compõe: humana e social; cultural, político, institucional; econômico, tecnológico, financeiro; e, por fim, sustentável.

Ferrera de Lima (2011) compreende que o desenvolvimento territorial implica no aproveitamento das oportunidades que o território oferece, garantindo competitividade às empresas, instituições e cidadãos frente a outras regiões. Albuquerque e Rozzi (2013, p. 01, tradução própria), por sua vez, defende que o desenvolvimento territorial é um processo de busca pelo aumento da renda e melhora da qualidade de vida da população baseado na “mobilização e participação ativa dos atores territoriais. Por ele destaca-se que se trata de uma ação surgida ‘a partir de baixo’, e não elaborada ‘a partir de cima’ pelas instâncias centrais do Estado ou da província”.

Destarte, compreende-se que o desenvolvimento territorial também intenta promover a descentralização na tomada de decisões quanto aos problemas ou busca de novas oportunidades ao território “a partir de baixo”, isto é, envolvendo a participação dos diferentes atores locais na definição dos mecanismos promotores de desenvolvimento local, valorização dos potenciais endógenos presentes no território, incentivos às pequenas empresas locais e melhora na distribuição de renda. O desenvolvimento “a partir de baixo” contrapõe-se ao desenvolvimento “a partir de cima” que é caracterizado pelas iniciativas centralizadoras, focado nas grandes empresas, nos grandes investimentos e nas políticas governamentais descendentes que não valorizam o papel dos atores locais e dos potenciais dos territórios (ALBUQUERQUE *et al*, 2008).

O Quadro 02 expõe um comparativo entre as estratégias de desenvolvimento “a partir de cima” e “a partir de baixo”.

Quadro 02 - Comparativo entre as estratégias de desenvolvimento “a partir de cima” e “a partir de baixo”.

<b>Características</b>	<b>Desenvolvimento “a partir de cima”</b>	<b>Desenvolvimento “a partir de baixo”</b>
<b>Foco do desenvolvimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento econômico quantitativo;</li> <li>• Maximização da taxa de crescimento do produto interno bruto;</li> <li>• Geração de emprego dependente do ritmo de crescimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria da qualidade de vida e satisfação das necessidades da população;</li> <li>• Melhoria do emprego e das relações laborais (política ativa de emprego);</li> <li>• Acesso aos principais ativos produtivos;</li> <li>• Melhora na distribuição de renda;</li> <li>• Valorização do meio ambiente e sustentabilidade ambiental; Valorização do patrimônio cultural como base para atividades produtivas locais.</li> </ul>
<b>Estratégia de desenvolvimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias baseadas no apoio externo;</li> <li>• Atração de investimentos estrangeiros;</li> <li>• Ajuda internacional;</li> <li>• Fundos de compensação territorial e subsídios locais;</li> <li>• Difusão do crescimento a partir do dinamismo dos núcleos centrais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias baseadas na potencialização dos recursos endógenos e aproveitamento das oportunidades externas;</li> <li>• Articulação dos sistemas produtivos locais e vinculação do tecido empresarial;</li> <li>• Fomento à criação de novas empresas locais;</li> <li>• Envolvimento do atores locais no processo de desenvolvimento; e</li> <li>• Impulso do desenvolvimento econômico territorial mediante o fortalecimento dos governos locais e o desenho territorial das políticas de fomento produtivo.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Albuquerque *et al.* (2008).

Ainda no que se refere ao termo desenvolvimento local ou territorial, as seguintes elucidacões devem ser realizadas, conforme expõem Albuquerque e Dini (2008):

a) Desenvolvimento territorial não é apenas municipal. A eficiência produtiva e competitiva dos sistemas produtivos locais é explicada, em grande parte, pelas relações e articulações produtivas que se estabelecem e não são delimitadas pelas fronteiras político-administrativas de um município ou província, mas através de seus próprios limites socioeconômicos, vínculos produtivos e de empregos, que podem incluir, por vezes, partes do território de diferentes municípios, diferentes províncias e até de diferentes países;

b) Desenvolvimento territorial não é apenas desenvolvimento endógeno. Muitas iniciativas de desenvolvimento territorial se baseiam no aproveitamento de oportunidades de dinamismo exógeno. O importante é “endogeneizar” estas oportunidades externas nas estratégias de desenvolvimento planejada e decidida pelos atores territoriais;

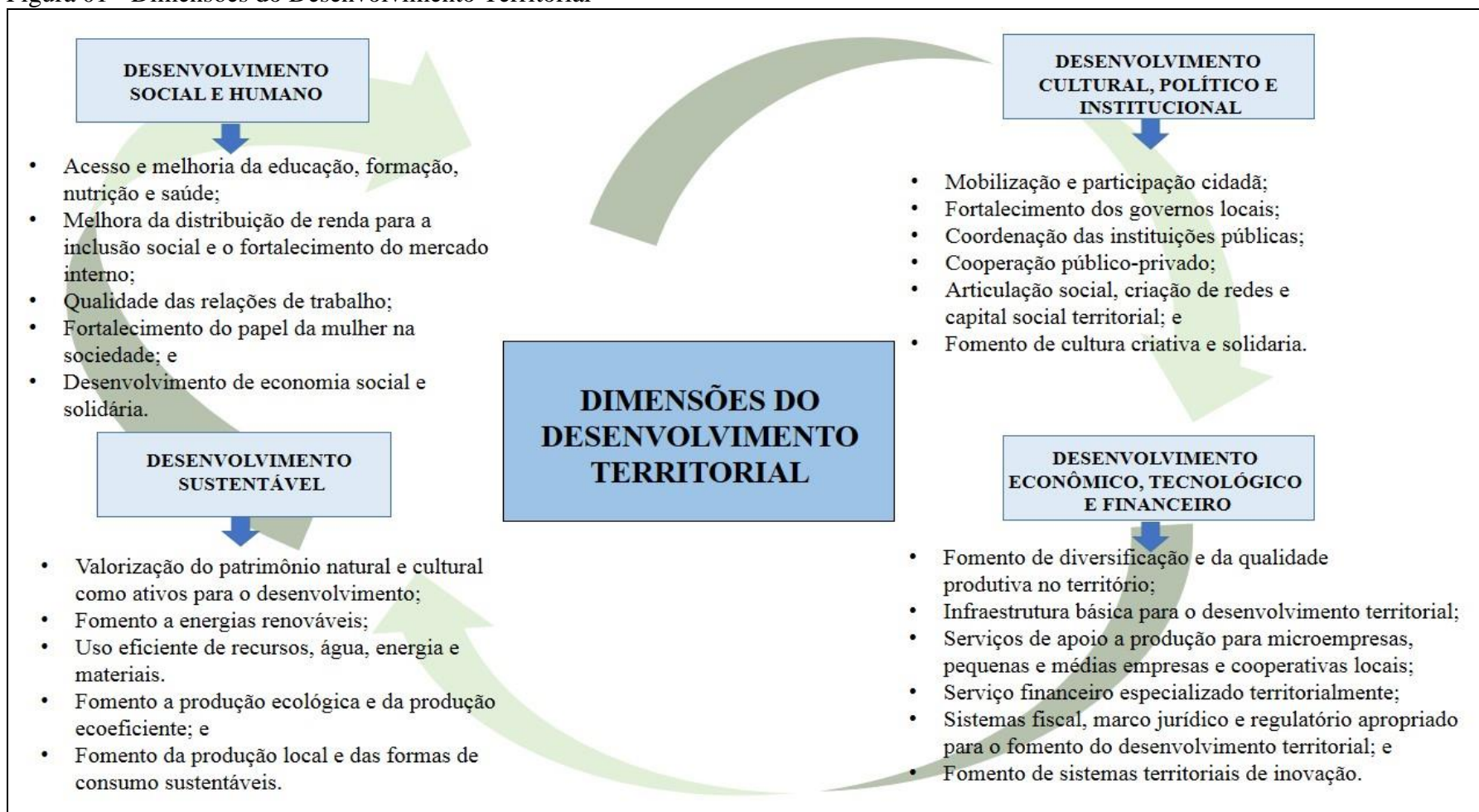
c) O desenvolvimento territorial é um enfoque territorial e ascendente (de baixo para cima), mas deve buscar também intervenções e colaborações dos restantes níveis de decisões do Estado (estados, regiões e o nível central) a fim de facilitar a realização dos objetivos das estratégias de desenvolvimento territorial. É necessário que haja uma

coordenação eficiente dos diferentes níveis territoriais das administrações públicas e um contexto integrado coerente das diferentes políticas de desenvolvimento entre esses níveis. As decisões de caráter descendente (de cima para baixo) são também importantes para o enfoque do desenvolvimento territorial;

d) O desenvolvimento territorial não se limita exclusivamente ao desenvolvimento econômico territorial. Se trata de um enfoque integrado no qual devem ser considerados os aspectos ambientais, culturais, sociais, institucionais e de desenvolvimento humano.

Albuquerque e Rozzi (2013) ressaltam que as estratégias de desenvolvimento territorial radicam inicialmente em sua dimensão cultural, político e institucional, por meio do esforço contínuo de mobilização e participação dos atores locais para o estímulo do capital social que, por sua vez, requer o fortalecimento dos governos locais, fomento às parcerias público-privadas, coordenação eficiente das instituições públicas e a promoção da cultura empreendedora distante da lógica dos subsídios, conforme demonstrado na Figura 01.

Figura 01 - Dimensões do Desenvolvimento Territorial



Fonte: Adaptado de Albuquerque (2015, p. 19).



Os governos locais têm papel fundamental no processo de desenvolvimento territorial, visto que em sociedades democráticas são os agentes mais legitimados para impulsionar a mobilização e articulação dos diferentes atores locais para as iniciativas de desenvolvimento (ALBUQUERQUE; ZAPATA, 2010). Segundo os autores, por essa razão, é primordial que estes governos assumam seu papel de liderança local na mobilização e articulação dos atores, bem como na formação de outros líderes locais que assegurem a continuidade das ações planejadas de desenvolvimento.

Albuquerque e Zapata (2010) ainda ressaltam a importância das funções das organizações de cooperação internacional, organizações não governamentais, instituições financeiras de desenvolvimento, entre outras organizações nessas iniciativas. No entanto, é essencial a participação ativa dos governos locais a fim de institucionalizar as ações planejadas. Deste modo, é necessário consolidar as instâncias locais da administração pública, ao garantir uma perspectiva de futuro mais ampla a respeito do processo de desenvolvimento territorial, se comparado ao setor privado que está centrado na busca de retorno em curto prazo.

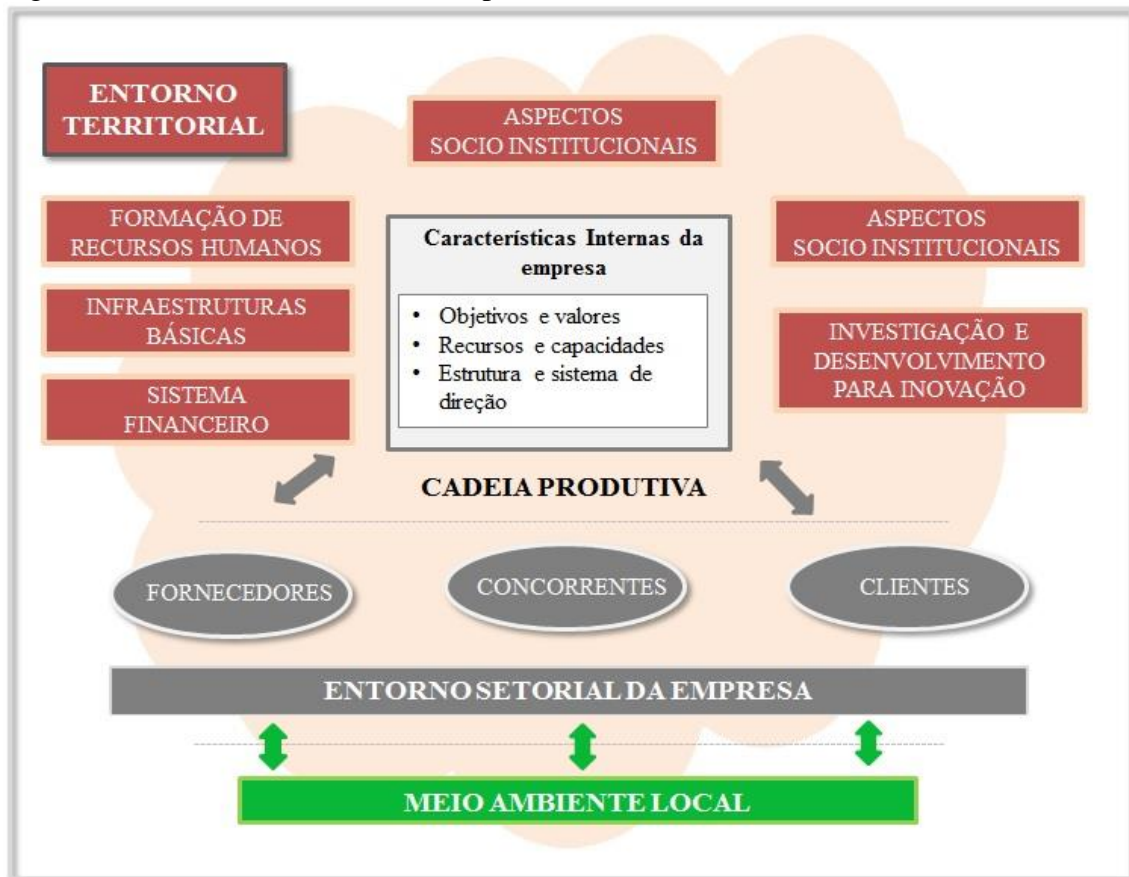
Albuquerque e Dini (2008) afirmam que o conhecimento dos elementos culturais e registros históricos são essenciais para as estratégias de desenvolvimento pois permitem a compreensão de como as relações sociais se estabelecem no território. Os autores ressaltam que a identidade regional e o capital social não podem ser interpretados como ativos já existentes no território, resultado de fatores geográficos e históricos, mas como ativos intangíveis que podem ser criados mediante espaços de articulação e de confiança entre os diferentes atores locais por meio das discussões e enfrentamento dos desafios comuns, engendrando a construção social de um território.

A partir da consolidação do desenvolvimento cultural, político e institucional, deve-se atentar para os aspectos da dimensão do desenvolvimento econômico territorial, tecnológico e financeiro por meio da diversificação e melhoria do sistema produtivo local, bem como na busca pela criação de empresas e empregos, valorizando os potenciais endógenos e aproveitando as oportunidades externas (ALBUQUERQUE; ZAPATA, 2010). Os autores ainda acrescentam que os investimentos em infraestrutura, obras públicas e serviços urbanos realizados pelos municípios agregam valor econômico ao local, e contribuem com a competitividade do território, atraindo os investimentos privados. Logo, uma das atribuições dos municípios é realizar investimentos em infraestrutura e serviços públicos de modo que o setor empresarial possa protagonizar seu papel de dinamizador da economia local por meio de seus investimentos produtivos.

Segundo Albuquerque e Zapata (2010), o tecido empresarial é composto, na sua maioria, por micro e pequenas empresas que necessitam de financiamentos a médio e longo prazos e assessoria financeira para elaboração de planos de investimentos. Assim, deve-se assegurar o envolvimento de instituições financeiras nas estratégias de desenvolvimento territorial, garantindo acesso ao crédito pelas micro e pequenas empresas e o apoio no planejamento e consecução correta de seus planos de investimentos.

Já para Albuquerque e Rozzi (2013), a produtividade e competitividade das empresas não dependem apenas das condições internas de gestão e de seus relacionamentos com fornecedores, concorrentes e clientes (entorno setorial), sendo influenciadas também pela qualidade do agrupamento ou rede em que se situam e da capacidade do seu entorno territorial de impulsionar as inovações junto ao tecido empresarial. De acordo com os autores, entre os elementos do entorno territorial destacam-se os recursos naturais, a formação de recursos humanos e o mercado de trabalho local, o marco jurídico e regulatório, os aspectos sociais e institucionais, a pesquisa e desenvolvimento para inovação, a infraestrutura básica e o sistema financeiro, como ilustrado na Figura 02.

Figura 02 - Entorno territorial das empresas



Fonte: Adaptado de Albuquerque (2015).

De acordo com Albuquerque (2014), Marshall (1890) ao abordar o agrupamento de pequenas e médias empresas ao redor de uma atividade principal num determinado território, suscitou o debate sobre a competitividade do território. A partir deste agrupamento, Marshall (1890) afirmou que as empresas obtinham vantagens do seu entorno territorial denominadas “economias externas”, resultado da criação de infraestrutura local, da maior facilidade de acesso a insumos, recursos financeiros e equipamentos, da divisão do trabalho no interior do distrito, da circulação de informações e da oferta de trabalhadores especializados. Assim, os distritos industriais são influenciados, positivamente, pelas “economias externas” existentes nesses territórios que são marcados por um conjunto de características sociais, institucionais e territoriais (ALBUQUERQUE, 2014).

Neste sentido, é necessária uma política proativa de apoio à criação de entornos territoriais competitivos de modo a facilitar a incorporação das inovações produtivas nas empresas, e de serviços de desenvolvimento empresarial fundamentados nas características de cada território. Mais uma vez, os governos locais têm papel fundamental como animadores e promotores, em parceria com os atores privados e com a sociedade civil local, da construção dos entornos territoriais inovadores para os fomentos produtivos, para o desenvolvimento das empresas locais e para a criação de empregos, superando, assim, a sua tradicional forma de atuação assistencialista (ALBUQUERQUE; DINI, 2008).

Taracido e Méndez (2015) consideram que existem inúmeros recursos ambientais, humanos, institucionais, econômicos, sociais e culturais presentes no território que são importantes no processo de desenvolvimento territorial e precisam ser identificados. Neste sentido, para os autores, o Sistema de Informação Territorial é uma importante ferramenta nas estratégias de promoção de desenvolvimento territorial, já que identifica e disponibiliza aos atores locais informações sobre os recursos presentes no território, bem como a localização das empresas, as ligações produtivas, as instituições vinculadas ao fomento produtivo, infraestrutura local, entre outras informações.

Portanto, é evidente que as empresas não competem de maneira isolada nos mercados, mas em conjunto com seu entorno territorial. Conforme pode ser observado na Figura 03, um entorno territorial inovador proporciona às empresas, nele estabelecidas, vantagens competitivas em relação às outras empresas. O entorno territorial pode ser exemplificado como a presença de instituições de pesquisas tecnológicas que incentivem a adoção de inovações pelas empresas ou serviços de apoio empresarial e financeiro que permitem às empresas acessar informações estratégicas para os seus negócios e tornam possíveis os investimentos do setor produtivo.

Figura 03 - Empresas e entorno competitivo territorial



Fonte: Adaptado de Albuquerque (2015)

Além disso, os serviços de apoio à produção destes entornos incluem a formação de recursos humanos de acordo com as necessidades dos sistemas produtivos locais, seja para a modernização das atividades produtivas já existentes, seja para introduzir novas atividades que ofereçam possibilidades viáveis em um futuro imediato. Por isso, é essencial a capacidade de observar as necessidades reais e potenciais das empresas e da estrutura do mercado de trabalho local mediante a consolidação de instituições técnicas para este fim, de maneira consensual entre os atores locais (ALBUQUERQUE; DINI, 2008).

Conforme destacado por Albuquerque (2015), os formuladores de políticas locais precisam abordar, com mais atenção, os temas ligados à dimensão do desenvolvimento econômico territorial, tecnológico e financeiro ao invés de focar demasiadamente em temas sociais e políticos, tendo em vista que sem a geração de um excedente econômico é difícil atender às condições das outras dimensões do desenvolvimento (social, humano, institucional, cultural e político).

O desenvolvimento territorial perpassa ainda pelos aspectos do desenvolvimento sustentável, compreendendo a valorização do patrimônio natural, cultural e histórico como um dos mais novos ativos do desenvolvimento. Isto permite incorporar diferenciais nos processos produtivos, através da agregação de valor aos produtos locais, além de fomentar a produção ecológica no território, e incentivo à utilização consciente dos recursos naturais (ALBUQUERQUE; ZAPATA, 2010).

Por fim, Albuquerque e Rozzi (2013) afirmam que é indispensável realizar ações que permitam melhorar o acesso à saúde, nutrição, educação e formação da população, assim como melhorar a distribuição de renda e, por conseguinte, promover a inclusão social. Os autores acrescentam que deve-se buscar o fortalecimento do mercado interno com o objetivo de garantir a demanda dos bens e serviços produzidos no território e melhorar a qualidade das relações de trabalho e igualdade de gênero. Além disso, existe uma necessidade de fomentar a economia solidária, de modo que os atores locais não se limitem a trabalhar apenas no mercado formal. Tais aspectos caracterizam o desenvolvimento social e humano, que deve ser considerado no desenvolvimento territorial.

O desenvolvimento territorial considera que cada território deve buscar, através da dinâmica interna, a sua estratégia de desenvolvimento, visto que um modelo pode ser muito bem exitoso em determinado território em um dado momento e, por outro lado, pode fracassar em outro território. Assim, o desenvolvimento territorial consiste num processo de aprendizagem social do desenvolvimento (JEAN, 2010).

A partir do exposto, observa-se que as políticas de desenvolvimento territorial partem de uma estratégia integrada de suas dimensões, envolvendo objetivos econômicos, ambientais e sociais, desenhadas a partir das características do próprio território, e destacando a mobilização e participação efetiva dos atores locais neste processo, bem como a valorização dos recursos endógenos presentes e/ou subutilizados no próprio território.

## 2.6 ENFOQUE PEDAGÓGICO PARA O DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

Esta seção trata sobre o enfoque pedagógico para o desenvolvimento territorial, apresentando os elementos que o compõe e que tornam o processo de formação dos atores locais uma estratégia para fomentar os processos de desenvolvimento territorial.

A formação dos agentes locais, baseada no enfoque pedagógico, projeta-se como um exercício para incrementar suas capacidades e autonomia, contribuindo para gerar as mudanças necessárias que o processo de desenvolvimento exige. Isso reflete em um posicionamento crítico quanto às práticas de formação tradicional que, muitas vezes, repetem os conceitos e “receitas” de desenvolvimento sem levar em consideração a importância das reflexões sobre as capacidades para o processo de desenvolvimento (COSTAMAGNA; PEREZ, 2013; COSTAMAGNA; LARREA, 2015).

O enfoque pedagógico (EP) é um modo de atuar nos processos de construção de aprendizagens por meio da busca por transformações no território de forma coerente com a

construção social e política, valorizando a participação dos atores locais. Além disso, o EP busca compreender a relação entre teoria e prática, o reconhecimento do outro (saberes locais, práticas e experiências) e a promoção de instâncias democráticas na solução dos conflitos através do diálogo (COSTAMAGNA; PÉREZ; SPINELLI, 2013; PROGRAMA CONECTADEL, 2015). Para Costamagna e Larrea (2015, p. 49, tradução própria), o EP para o desenvolvimento territorial surgiu a partir dos processos formativos dos atores locais sendo considerado

[...] uma parte das estratégias de desenvolvimento territorial fornecendo marcos de ação para trabalhar os processos de diálogos e transformação de capacidades no território, transcendendo os espaços tradicionais de acompanhamento desenvolvidos até o momento, mais unidirecional, de transferência de saber, de ausência de diálogo e/ou de negociação de conflitos e em que a formação de capacidades se concentrava em aula.

Nesta perspectiva, a formação tem como objetivo principal “formar para atuar”, através da construção coletiva e participativa nos processos de aprendizagens para que os seus participantes (atores locais, instituições, etc.) possam agir no enfrentamento dos desafios locais e nas mudanças necessárias para engendrar o desenvolvimento territorial (COSTAMAGNA; PÉREZ, 2013). Para isso, é necessário promover instâncias de debate, de articulação entre a teoria e as práticas cotidianas dos atores locais, e fomentar o protagonismo dos participantes que detêm conhecimentos tácitos relevantes para serem compartilhados, não limitando a formação ao conhecimento individual de quem ensina (formador/professor) e nem à ideia de que o desenvolvimento territorial implica na transferência linear de informações, conhecimentos e análises conceituais (PROGRAMA CONECTADEL, 2015). Segundo Costamagna e Larrea (2015), oito elementos sintetizam as características do EP e encontram-se definidos a seguir:

i) Construção de capacidades em desenvolvimento territorial: A formação em desenvolvimento territorial implica na construção social do território, que envolve várias alternativas e decisões a serem tomadas, engendrando complexidades e tensões entre os atores locais. Isto provoca diferentes mudanças nos conhecimentos, nas práticas, estratégias de gestão, e na participação e tomada de decisões destes atores. Costamagna (2014) defende que o fortalecimento das capacidades dos atores e das instituições é instrumento eficiente para a promoção do desenvolvimento. Dessa forma, a partir das contribuições de Javidan (1998) e Sotarauta (2005), Costamagna (2014) classifica as capacidades em sete tipos, as quais estão descritas no Quadro 03.

Quadro 03 - Capacidades para a promoção do desenvolvimento territorial

TIPOS DE CAPACIDADE	DESCRIÇÃO
Estratégica	Capacidade de tomar decisões sobre qual deve ser o foco no longo prazo. Isto inclui a capacidade de definir diferentes cenários futuros, estratégias e visões em processos participativos, criar um espaço comum para a ação, transformar a crise em algo positivo e construtivo; os processos de lançamento devem ser corretos para conduzi-los através de diferentes fases; gerenciar os tempos dos processos e apresentar os objetivos principais de maneira que outros atores possam achar tanto viável quanto atraente.
Entusiasmo	Capacidade de criar tensão e desafiar os padrões dominantes de pensamento entre os atores, encorajando-os a agir como "transgressões para o desenvolvimento". É a habilidade de motivar os atores que estão interessados em participar em redes, convencê-los a estarem ativos nas diversas iniciativas de rede de modo a garantir sua sustentabilidade.
Absorção	Capacidade para decidir se o novo conhecimento é importante para a rede e como este conhecimento pode ser absorvido por ela.
Institucional	Capacidade de conectar e mobilizar os diferentes grupos de atores em uma região para criar uma base comum de ação, tanto em rede quanto no sistema regional de inovação.
Gerenciamento de Rede	Capacidade para construir a confiança, dependência mútua, lealdade e solidariedade entre os membros da rede.
De Socialização	Capacidade para socializar os membros da rede para que tenham a impressão de que a rede é importante e, conseqüentemente, trabalhem para atingir objetivos comuns.
Interpretativa	Capacidade de iniciar um diálogo com interpretações alternativas de cenários futuros.

Fonte: Adaptado de Costamagna (2014, p. 66).

Destaca-se nas capacidades descritas por Costamagna (2014), a importância da mobilização e do diálogo entre os atores e as instituições, a formação de redes, e o fortalecimento do capital social para definição dos objetivos e alcance dos resultados.

ii) O processo de cogeração de conhecimento: Conforme o processo de formação é desenhado, os resultados do fortalecimento das capacidades do território podem variar. Em muitas situações quando se realiza a transferência linear do conhecimento, reproduzem-se ações que não resultam em mudanças significativas no território. Por outro lado, existem ações que geram autonomia, capacidade crítica nos atores e inovação no território. Estes resultados positivos revelam que os processos de formação em desenvolvimento territorial devem ser desenhados como um exercício de construção coletivo, participativo, horizontal e flexível em que o formador (educador) desenvolve as ações junto aos atores participantes do processo formativo levando-se em consideração seus conhecimentos e saberes produzidos no cotidiano, seja em ambientes formais ou informais.

iii) A coordenação, os projetos e a relação com o entorno dos processos formativos: A coordenação dos espaços formativos para atuação em rede e os projetos de intervenção territorial, delineados e implementados com base no diálogo são importantes contribuições na geração de pontes entre os diversos atores e organizações presentes no território. Assim, o

coordenador destes processos deve facilitar as relações entre os formadores e os participantes, motivar e fortalecer a dinâmica e o diálogo do grupo.

Os projetos de intervenção territorial elaborados durante o processo formativo são entendidos como ferramentas de articulação entre o conhecimento e aprendizagem concebidas de modo a identificar coletivamente os problemas e necessidades locais.

iv) A comunicação e a sistematização no desenvolvimento territorial: A importância da comunicação como estratégia de promover o diálogo e as relações entre os atores locais geralmente tem sido negligenciada nos processos de formação em desenvolvimento territorial. A comunicação permite divulgar as dúvidas comuns, as percepções, as ideias e as propostas que trazem benefícios coletivos e fomentam o sentimento de pertencimento ao local ou ao coletivo. A partir desta perspectiva, a comunicação torna-se um espaço de negociação, potencializando a participação e as mudanças sociais e, por conseguinte, a construção das capacidades locais voltadas para o desenvolvimento.

A sistematização de experiência consiste na reconstrução e compartilhamento das ações realizadas no território, vinculando-se ao conceito de práxis<sup>3</sup> sucedendo reflexões críticas acerca dos projetos e outras experiências que estimulem o surgimento de novas aprendizagens por meio dos resultados positivos alcançados, as dificuldades e as complexidades do processo, enfrentados durante a execução. Estes aprendizados devem servir como base para estruturar futuras ações que melhorem os territórios e fortaleçam as capacidades dos atores locais.

v) A valorização do contexto: O desenvolvimento territorial é entendido como um processo fortemente contextual, visto que cada território possui uma realidade, resultado de um conjunto de fatores históricos, de identidade e cultura local, das instituições e das pessoas que o habitam. Costamagna, Pérez e Spinelli (2013) consideram que as generalizações teóricas e casos de sucessos que produzem receitas de desenvolvimento nos territórios devem ser cuidadosamente analisados, já que as formas de promover as aprendizagens e capacidades em cada contexto/território são distintas.

vi) A gestão dos tempos no processo de construção de capacidades: Este elemento é importante para quem organiza e lidera os processos de construção de capacidades no território ao reforçar a noção de longo prazo, combinando com os tempos de aprendizagem de cada participante, a necessidade de legitimar o processo, através de participação efetiva dos

---

<sup>3</sup> O conceito de práxis é um dos elementos que compõem o enfoque pedagógico para o desenvolvimento territorial e implica na “ação e reflexão”, bem como no posicionamento crítico quanto às abordagens que adaptam as condições do mundo real à teoria (COSTAMAGNA; PEREZ e SPINELLI, 2013).



atores locais influenciados pelas ações/projetos, e as abordagens coletivas que exigem ações de curto prazo.

vii) O debate sobre as figuras dos formadores, facilitadores e especialistas: Costamagna e Larrea (2015, p. 55, tradução própria) afirmam que, a partir do Programa ConectaDEL iniciou-se o debate sobre o papel do Formador, Formador-Facilitador, Facilitador e dos Especialistas dos processos de formação e desenvolvimento do território. Dessa forma, os autores definem que:

- Formador: é quem domina e propõe novos conhecimentos, articulando os saberes e as experiências dos atores participantes do processo de formação gerando capacidades nos atores e também absorvendo os conhecimentos e capacidades a partir de suas atividades formativas.
- Formador-Facilitador: é aquele que através de várias estratégias formativas e participações em várias dinâmicas territoriais promovem espaços de reflexão visando a transformação do território.
- Facilitador: não realiza atividades em espaços formativos, mas promove espaços de reflexão dos processos coletivos voltados ao desenvolvimento territorial.
- Especialista: é tido como o agente que possui um conhecimento específico em uma área, não sendo uma figura externa nem neutra, atuando em muitos casos como formador e facilitador dos processos formativos.

viii) Da formação tradicional no território ao conceito de práxis: A formação pode ocorrer em sala de aula, oficinas e seminários, bem como no território em ações próprias na busca por uma realidade melhor. Logo, é relevante entender como se dá o processo de aprendizagem dos atores nos espaços cotidianos, em seus diálogos, em suas relações informais e como se retroalimentam. Nesta perspectiva, torna-se importante utilizar o conceito de práxis em que se vincula a relação entre teoria e prática, e compreende que os processos formativos não ocorrem apenas em espaços formais ou no âmbito acadêmico, mas também a partir das experiências e práticas cotidianas dos atores em uma dinâmica de reflexão-ação, valorizando o conhecimento tácito na construção do conhecimento formal.

O conceito de práxis é um dos elementos que compõem o enfoque pedagógico para o desenvolvimento territorial e implica na “ação e reflexão”, bem como no posicionamento crítico quanto às abordagens que adaptam as condições do mundo real à teoria (COSTAMAGNA; PÉREZ e SPINELLI, 2013).

Portanto, a partir da perspectiva da *práxis*, entende-se que a teoria e a prática são inseparáveis, tendo em vista que a teoria por si só não se concretiza ou se materializa e, portanto, não produz transformações da realidade. Por outro lado, a prática, sem algum fundamento, por si só não se sustenta e não fala por si. A atividade teórica é que permite o conhecimento da realidade e estabelece as bases para a transformação da teoria (PIMENTA,

1995; PIMENTA, 2005). Vázquez (2011) afirma que, como condição para a teoria transformar a realidade, a teoria deve se exteriorizar e ser assimilada pelos que irão praticá-la. Neste processo de exteriorização e assimilação, é importante o trabalho de educação/formação e a organização dos planos de ação para se alcançar os resultados reais, isto é, de transformação da realidade. O que diferencia a atividade teórica da atividade prática são os seus objetos, meios e resultados.

Seu objeto ou matéria-prima são as sensações ou percepções – isto é, objetos psíquicos que só têm uma existência subjetiva – ou os conceitos, teorias, representações ou hipóteses que têm uma existência ideal. O fim imediato da atividade teórica é elaborar ou transformar idealmente – e não realmente – essa matéria-prima, para obter, como produtos, teorias que expliquem uma realidade presente, ou modelos que prefigurem idealmente uma realidade futura (VÁZQUEZ, 2011, p. 234).

Para Vázquez (2011), a atividade teórica é uma importante fonte de conhecimento para elaborar antecipadamente a transformação da realidade, ou seja, propor como esta deveria idealmente ser. A prática influencia a teoria ao passo que a primeira é fundamento da segunda determinando o progresso do conhecimento, tendo em vista que em sociedades que possuem baixo nível de forças produtivas (atividades práticas), o nível de exigências frente às ciências é menor e, conseqüentemente, menor é o ritmo de desenvolvimento do conhecimento.

Estes elementos permitem compreender como o processo de formação pode envolver a participação coletiva, instruir a maneira como o formador e/ou facilitador devem se relacionar com os atores locais, como os atores locais devem se relacionar entre si e o papel de cada um no processo formativo voltado ao desenvolvimento do território.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia consiste em organizar os estudos e os caminhos a serem percorridos para que se possam alcançar os objetivos estabelecidos em uma pesquisa, isto significa detalhar os instrumentos a serem utilizados para fazer uma pesquisa científica (FONSECA, 2002). Assim, este capítulo apresenta a metodologia utilizada para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, descrevendo as técnicas e procedimentos empregados na obtenção e análise dos dados.

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com base em seu objetivo, a pesquisa classifica-se como um estudo de caráter qualitativo, o qual segundo Godoy (1995, p. 58), não busca enumerar ou mensurar o objeto de análise e, geralmente não emprega instrumental estatístico para realizar as análises dos dados. Ainda de acordo com o autor, as pesquisas qualitativas buscam obter “[...] dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo”.

Para realizar trabalhos qualitativos o pesquisador deve delinear um corte temporal-espacial, ou seja, o território em que ocorre determinado fenômeno a ser estudado. Os métodos qualitativos, de certa maneira, assemelham-se à interpretação dos fenômenos que as pessoas empregam no dia a dia, tratando-se de dados simbólicos imergidos em determinado contexto social (NEVES, 1996). Neste estudo, o território selecionado para a análise foi o Oeste do Paraná, região foco de atuação do Programa ConectaDEL-Brasil.

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. Exploratória face às poucas pesquisas sobre o papel dos programas de formação de atores locais no fomento ao desenvolvimento dos territórios em que atuam, e descritiva, visto que procura descrever e analisar como as práticas dos egressos promovem o desenvolvimento territorial.

As pesquisas exploratórias têm como objetivo principal oferecer uma visão geral e aproximada do fenômeno analisado, sendo indicadas quando o tema ainda é pouco explorado, tornando-se difícil a formulação de hipóteses mais precisas e operacionalizáveis. Já as pesquisas descritivas têm como objetivo principal descrever as características da população ou fenômenos, bem como o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 2014).

Considerando as suas características, esta pesquisa classifica-se como Estudo de Caso, que segundo Gil (2014, p. 57), “é caracterizado pelo estudo profundo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. O estudo de caso é compreendido por Yin (2005) como uma estratégia de realizar pesquisas sociais empíricas, analisando acontecimentos contemporâneos no seu contexto de vida real, em que a fronteira entre o fenômeno e o contexto não são bem definidos. Michel (2005), por sua vez, avalia que esse método é uma técnica de pesquisa de campo que visa estudar um grupo social, família ou instituição, caracterizada por uma análise aprofundada e qualitativa e, com uma conclusão indutiva sobre os pontos pesquisados.

Dessa forma, foi utilizado também o método indutivo em que o pesquisador observa fatos e fenômenos que se procura conhecer, comparando-os com o objetivo de esclarecer a relação existente entre eles, partindo das análises individuais e particulares para se alcançar uma conclusão generalizada (GIL, 2014).

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Neste tópico é apresentada a população desta pesquisa e a forma como foi selecionada a amostra.

A população consiste no conjunto de elementos que possuem pelo menos uma característica em comum. A amostra, por sua vez, refere-se a uma parcela da população selecionada a partir da população do estudo, isto é, um subconjunto da população e quanto maior o subconjunto, maior a sua representatividade. A técnica de amostragem diz respeito ao procedimento de seleção da amostra, empregado quando a pesquisa não abrange toda a população alvo da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Dessa forma, a técnica de pesquisa utilizada neste estudo foi a amostragem não probabilística por acessibilidade ou conveniência que, segundo Gil (2014), dispensa a utilização de instrumentos estatísticos para a validação da amostra, selecionada a partir de elementos a que tem acesso e que representa a população analisada. Para o autor, este tipo de amostragem é utilizada principalmente em pesquisas qualitativas e exploratórias, as quais não requerem elevado nível de precisão. A escolha desta técnica de pesquisa ocorreu frente à dificuldade de obter o retorno dos questionários enviados por e-mail de toda a população da pesquisa.

Destarte, a população do presente estudo consistiu nos 108 egressos do curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial, 87 egressos dos cursos de Promotores em

Desenvolvimento Territorial (dos quais 37 egressos também participaram do curso de Formadores) e 51 egressos do curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público.

Assim, foram encaminhados, para todos esses egressos, os questionários elaborados pelo pesquisador via on-line no período de 11 de Junho de 2016 a 15 de Julho de 2016, obtendo as seguintes taxas de retorno (questionários respondidos), que representam a amostra da pesquisa:

- 29 questionários respondidos do curso de Formadores (26,8% de retorno);
- 26 questionários respondidos do curso de Promotores (29,90% de retorno); e
- 14 questionários respondidos do curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público (27,45% de retorno).

Ademais, foram analisados mais 85 questionários aplicados pela FPTI-BR, que buscou avaliar os egressos a partir dos cursos do ConectaDEL-Brasil enviados por e-mail no período de 11 de Dezembro de 2015 a 15 de Fevereiro de 2016, com as seguintes taxas de retorno:

- 26 questionários respondidos do curso de Promotores (24% de retorno)
- 36 questionários respondidos do curso de Promotores (41,3% de retorno); e
- 21 questionários respondidos do curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público (42% de retorno).

Silveira e Carvalho (2012) descrevem que os desafios para a realização de avaliações de egressos encontram-se na dificuldade em localizá-los a partir dos bancos de dados que as instituições possuem dos mesmos, já que não são atualizados, e na própria disponibilidade dos egressos em ceder o seu tempo para responder os questionários, resultando em poucas pesquisas com egressos dada essa sua dificuldade em ser operacionalizada.

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados radica-se, inicialmente, na aplicação dos instrumentos e procedimentos planejados para a pesquisa visando alcançar o objetivo proposto.

Assim sendo, nesta pesquisa, as fontes de dados consistem em dois conjuntos. O primeiro conjunto de dados é de ordem secundária e refere-se às informações utilizadas na caracterização do Programa ConectaDEL-Brasil, obtidas através dos arquivos do Programa ConectaDEL-Brasil, da FPTI-BR e do Banco Interamericano de Desenvolvimento – Fundo Multilateral de Investimentos (BID-FOMIN) disponibilizados ao pesquisador.

Já o segundo conjunto diz respeito aos dados primários e foram obtidos através dos questionários estruturados que se encontram nos apêndices A, B e C, elaborados com base no

enfoque pedagógico para o desenvolvimento territorial e nas propostas dos cursos. Destaca-se que o pesquisador entrou em contato com os egressos dos cursos via telefone e/ou através de redes sociais, explicando os objetivos do estudo. Posteriormente, utilizando o software de questionários e pesquisas “*Survey Monkey*” foram enviados os questionários aos egressos via e-mail. Além disso, foram realizadas entrevistas abertas visando obter dados primários junto ao gestor da área de Desenvolvimento Territorial da FPTI-BR e ao coordenador do Programa ConectaDEL-Brasil a fim complementar os dados secundários obtidos para a caracterização do Programa no Brasil.

A baixa taxa de retorno dos questionários observada nessa pesquisa não se trata de um fato isolado, tendo em vista que muitos pesquisadores retratam esse fato em suas pesquisas. De acordo com Gil (2000) e Marconi e Lakatos (2010), os questionários que são enviados para os entrevistados alcançam em média 25% de devolução (taxa de retorno), o que dá sustentação a esta pesquisa no que se refere à amostra obtida através dos questionários.

A análise dos dados ocorreu com base nos elementos apresentados no referencial teórico sobre o desenvolvimento endógeno, desenvolvimento territorial e o enfoque pedagógico para o desenvolvimento territorial.

Como foi declarado aos participantes da pesquisa que o objetivo do estudo não é expor os entrevistados, foi atribuído um código de identificação para cada egresso que respondeu o questionário, de modo a preservar a sua identidade. Assim, os egressos identificados pela inicial A, são os que responderam o questionário enviado pelo pesquisador. Já os egressos identificados com a letra B são os que responderam o questionário aplicado pela FPTI-BR.

## **4 PROGRAMA REGIONAL DE FORMAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL COM INCLUSÃO SOCIAL NO BRASIL**

Este capítulo tem como finalidade apresentar o Programa Regional de Formação para o Desenvolvimento Econômico Local com Inclusão Social no Brasil (ConectaDEL-Brasil), seus objetivos, os componentes que o constituem, as parcerias estabelecidas para sua execução e a descrição dos cursos de formação desenvolvidos. Ademais, busca nortear a compreensão sobre os programas de formação e seus instrumentos de qualificação dos atores locais.

### **4.1 PROGRAMA CONECTADEL**

O ConectaDEL é um programa de apoio ao fortalecimento das capacidades de gestão integrada, de caráter público-privado, nos processos de desenvolvimento territorial que proporcionam conhecimentos e mecanismos para que os atores locais desenvolvam e executem projetos cooperados (BID, 2015).

O planejamento das ações voltadas para a constituição do Programa iniciou-se em 2009, e suas atividades foram efetivamente iniciadas no ano de 2010, cuja vigência encerrou-se em 2015<sup>4</sup>. O ConectaDEL foi executado nos seguintes países: Argentina, Brasil, Chile, El Salvador, Guatemala e Peru. O Programa foi fomentado pelo Fundo Multilateral de Investimentos (FOMIN) vinculado ao Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) através de parcerias com as Entidades Sociais Locais (BID, 2015).

O ConectaDEL tem como objetivo geral apoiar os processos de descentralização da região por meio do fortalecimento das capacidades de gestão integrada, de caráter público-privado nos processos de desenvolvimento econômico local. Além disso, busca formar quadros técnicos e capacitar tomadores de decisões políticas em diferentes regiões para que melhorem suas capacidades de desenho, execução e gestão de iniciativas voltadas à promoção produtiva e de emprego (BID, 2015).

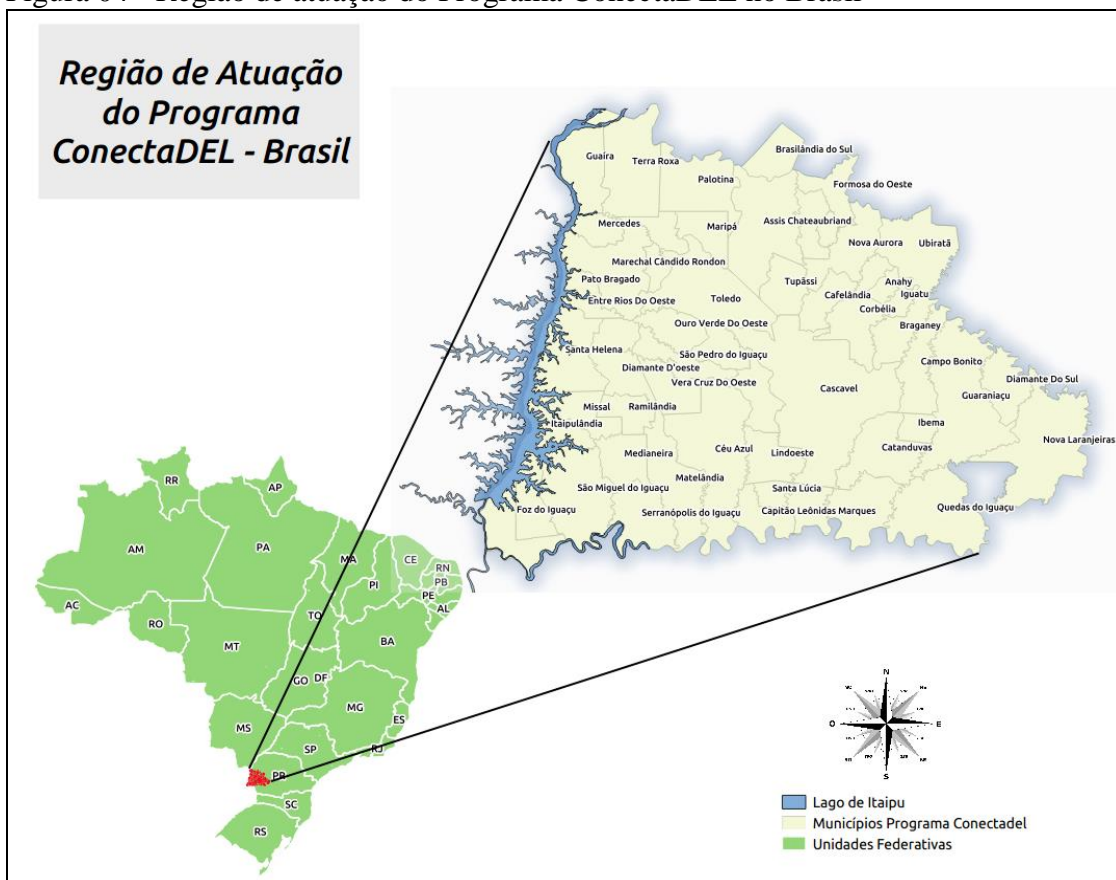
### **4.2 PROGRAMA CONECTADEL NO BRASIL E AS PARCERIAS ESTABELECIDAS**

---

<sup>4</sup> Para maiores detalhes, encontra-se no ANEXO B o documento de referência do Programa Regional de Formação para o Desenvolvimento Econômico Local e Inclusão Social que também pode ser visualizado no arquivo digital, disponível em: <<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35420880>>.

No Brasil, as negociações para a implantação do Programa ConectaDEL começaram em 2012, sendo oficializadas em 2013, através do convênio estabelecido entre a Fundação Parque Tecnológico Itaipu – Brasil (FPTI-BR) e o BID-FOMIN contando com o intermédio da Itaipu Binacional (IB). A área de atuação do ConectaDEL no Brasil (ConectaDEL-Brasil) compreendeu os 54 municípios representados pela Associação dos Municípios do Oeste do Paraná (AMOP) e pela Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná (CACIOPAR), conforme a Figura 04 (FPTI, 2016).

Figura 04 - Região de atuação do Programa ConectaDEL no Brasil



Fonte: FPTI-BR (2016)

Segundo o gestor<sup>5</sup> da Área de Desenvolvimento Territorial (DET) da FPTI-BR, área da instituição responsável pela execução do ConectaDEL-Brasil, em 2011, a Fundação iniciou debates e atividades de formação sobre planejamento territorial. Nesta mesma época, a consultora do BID realizou uma visita à FPTI-BR com o objetivo de apresentar a proposta do Programa ConectaDEL e viabilizar as articulações necessárias para a sua implantação no Brasil.

<sup>5</sup> Entrevista realizada em 18 de Dezembro de 2015.



De acordo com o gestor do DET, em 2012, os temas ligados ao desenvolvimento territorial e cooperação internacional passaram a ser considerados na estratégia de atuação da FPTI-BR, através de parcerias com outras instituições localizadas no território em que atua, como a AMOP, a CACIOPAR, a Federação das Indústrias do Paraná (FIEP), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná (SEBRAE/PR) e a Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).

Diante da estratégia de atuação em parceria com outros atores do território, segundo o gestor do DET, evidenciou-se que ações de formação focadas em desenvolvimento territorial potencializariam o processo de articulação entre as instituições e o próprio desenvolvimento da região Oeste do Paraná. Assim, com este objetivo, em agosto de 2013, firmou-se o convênio entre a FPTI-BR e o BID com o apoio e intermédio da Itaipu Binacional (IB), para a implantação do ConectaDEL-Brasil abrangendo cursos de formação, elaboração e divulgação de materiais sobre desenvolvimento territorial, intercâmbio de experiências, cofinanciamento de projetos, entre outras atividades.

O gestor afirma que, concomitantemente ao processo supracitado, outras instituições localizadas no Oeste do Paraná também elaboravam e implementavam projetos voltados ao desenvolvimento territorial e, a partir do crescente diálogo entre estas instituições e do consentimento geral da importância de um plano de desenvolvimento com abrangência regional envolvendo o maior número possível de instituições, surgiu então, o Programa Oeste em Desenvolvimento (POD) sendo:

[...] uma ação de Governança Regional que busca promover o desenvolvimento econômico da região por meio de um processo participativo, fomentando no território a cooperação entre os atores, públicos e privados, para o planejamento e a implementação de uma estratégia de desenvolvimento integrada. Atua em eixos estruturantes de base territorial, tecnológica e inovadora, eleitas através de levantamento de dados do perfil socioeconômico e demográfico-empresarial da região Oeste do Paraná. O Programa tem a proposta de estabelecer estratégias de desenvolvimento nos 54 municípios contemplados nesta mesorregião do Paraná, tornando o ambiente favorável para a criação e a evolução dos negócios, de modo sustentável, por meio de acesso a novas tecnologias e mobilização para a inovação (POD, 2015, p. 01).

O POD é composto por mais de 30 instituições como a AMOP, CACIOPAR, FIEP, FPTI-BR, Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural do Paraná (EMATER/PR), Itaipu Binacional, SEBRAE/PR, UNIOESTE e outros que contribuem com recursos financeiros e humanos. Segundo FPTI-BR (2016), o POD, a AMOP, a CACIOPAR, a FIEP, a Itaipu e o SEBRAE/PR foram importantes parceiros nas implantações das ações do

ConectaDEL-Brasil por meio da cessão de instrutores, salas e infraestruturas para os cursos de formações e apoio na divulgação dos cursos.

#### 4.3 COMPONENTES ESTRUTURANTES DO PROGRAMA CONECTADEL NO BRASIL

O desenvolvimento das atividades de formação e cofinanciamento de projetos buscou atender o convênio firmado entre a FPTI-BR e o BID-FOMIN que estabelece seis componentes estruturantes do Programa ConectaDEL-Brasil, apresentados a seguir (BID, 2013):

Componente 1 - Construção de parcerias e promoção do Programa: Esse componente propôs gerar as condições para uma execução mais eficiente do Programa. Para tanto, o Organismo Executor (FPTI-BR) desenvolveu atividades para promover o Programa e estabelecer parcerias no estado do Paraná.

Componente 2 - Geração de capacidades e materiais para a formação: Este componente teve como objetivo desenvolver e adaptar materiais didáticos e construir uma rede de profissionais que possam realizar as atividades de formação e assistência técnicas previstas neste Programa. Esses mesmos profissionais são um elemento de sustentabilidade para o Programa, pois podem dar continuidade ao desenvolvimento de capacidades e, especialmente, auxiliar as instituições que, em diferentes regiões, participam dos processos de desenvolvimento produtivo.

Componente 3 - Formação de operadores e decisores de políticas: Esse componente apoiou a formação dos quadros técnicos e políticos que participam da formulação e operação de políticas de desenvolvimento econômico local, como por exemplo, dirigentes de câmaras empresariais, responsáveis municipais, províncias, regionais ou estaduais, gerentes de desenvolvimento local, sindicatos e diretores de entidades de pesquisa, universidades e organizações não governamentais.

Componente 4 - Seleção e implementação das melhores propostas de projetos: O objetivo deste componente foi financiar parcialmente os melhores projetos – iniciativas de promoção de desenvolvimento produtivo sustentável – que as equipes participantes dos cursos do Componente 3 elaboraram como trabalho final, acompanhando, ao mesmo tempo, sua execução em campo. Os financiamentos para estes projetos vieram de um fundo de doação constituído por contribuições financeiras do BID e da FPTI-BR, constituído previamente à execução deste componente, para atender tanto aos projetos selecionados no Brasil quanto nos

outros países em que foi implementado o programa. O financiamento do projeto foi alocado de acordo com os seguintes critérios de elegibilidade:

- a) Projetos que foram apresentados em conjunto, por organizações públicas e privadas;
- b) Projetos cuja entidade executora estivesse legalmente constituída no país; e
- c) Projetos que se dispusessem de recursos de contrapartida.

O processo de seleção foi composto por duas fases: a primeira, de priorização, a cargo do organismo Executor (FPTI-BR), que priorizou as melhores propostas elaboradas, e a segunda, a seleção propriamente dita, esteve a cargo da Comissão de Seleção, que foi constituída conforme previsto no Regulamento Operacional do Programa (ROP). O processo de seleção descrito no ROP pode ser modificado pela Comissão de Seleção, com a aquiescência do BID.

Componente 5 - Gestão do conhecimento e extensão do programa a outros países latino-americanos: As atividades desenvolvidas ao amparo deste componente buscaram incrementar o conhecimento existente no âmbito do desenvolvimento econômico local sustentável, por meio da coleta, sistematização e disseminação de informações e experiências adquiridas ao longo da implementação dos demais componentes. As atividades previstas serão executadas em coordenação com o Banco Interamericano de Desenvolvimento - Fundo Multilateral de Investimentos em nível regional, articulando-se com as iniciativas de gestão do conhecimento da Unidade de Direção (UD).

Componente 6 - Monitoramento, disseminação de resultados e sustentabilidade: O propósito deste componente foi implantar um sistema de monitoramento e avaliação de resultados, disseminar os resultados do programa e facilitar a sustentabilidade da iniciativa. Nesse sentido, o Programa financiou:

- a) O desenvolvimento e a implementação do sistema de monitoramento do Programa; e
- b) A realização de eventos para disseminar os resultados do Programa no Brasil.

#### 4.4 DESCRIÇÃO DOS CURSOS DE FORMAÇÃO IMPLEMENTADOS

O Programa ConectaDEL-Brasil desenvolveu três cursos na região Oeste do Paraná: de Formadores em Desenvolvimento Territorial, de Promotores em Desenvolvimento Territorial e, por último, de Capacitação em Gestão e Planejamento Público. Ademais, foram cofinanciados com recursos do BID-FOMIN seis projetos elaborados durante o curso de

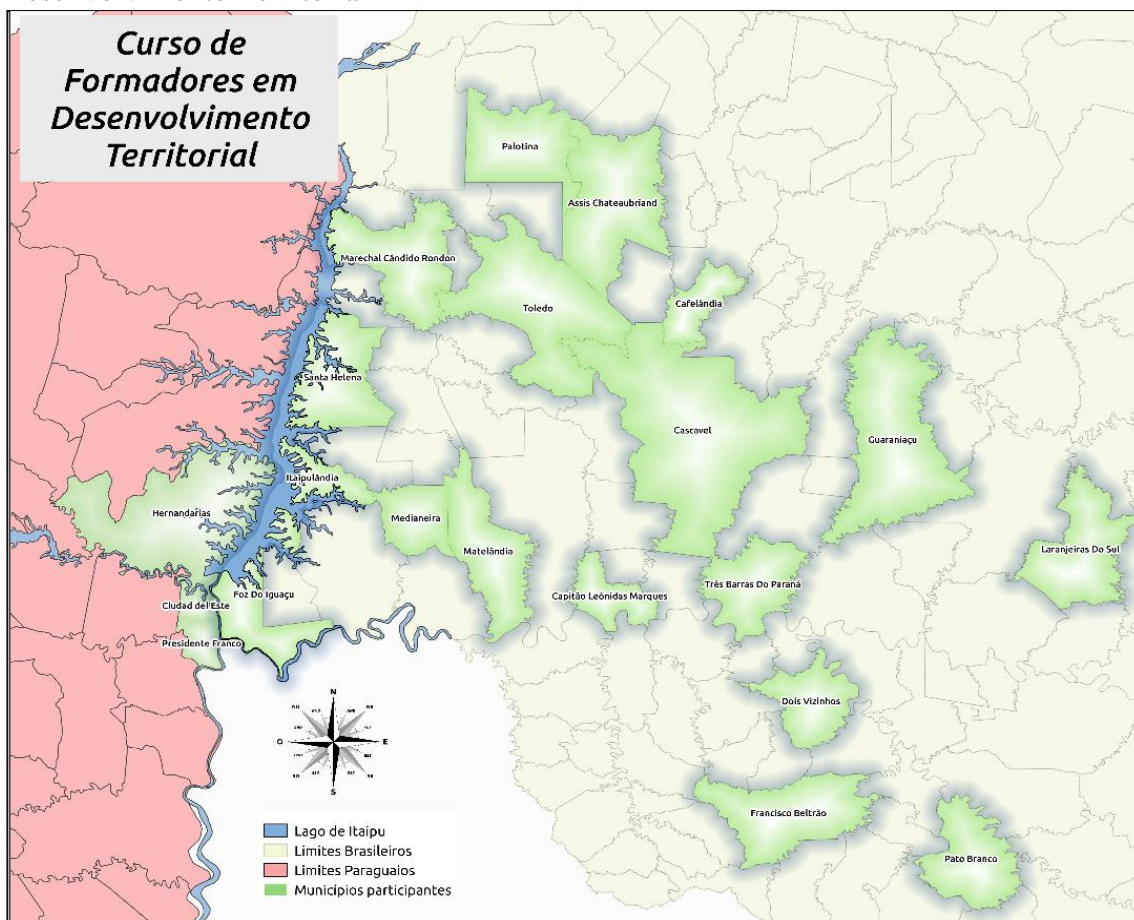
Promotores constituídos pelas etapas de desenho, articulação institucional e implementação (FPTI, 2016).

#### 4.4.1 Curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial

De acordo com FPTI-BR (2016), o curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial foi o primeiro curso realizado pelo ConectaDEL-Brasil, com encontros quinzenais no Parque Tecnológico Itaipu-Brasil (PTI-BR) localizado em Foz do Iguaçu - PR, no período de 29 de Março a 13 de Junho de 2014, e teve como proposta apresentar ferramentas teóricas e práticas aos participantes, para atuarem como multiplicadores e fomentarem os processos de desenvolvimento territorial nos territórios em que atuam.

Ao final, 108 alunos concluíram o curso, provenientes de 23 municípios de quatro regiões do Paraná (Oeste, Sudoeste, Centro-Sul e Região Metropolitana de Curitiba) e do Paraguai, representados na Figura 05 (FPTI-BR, 2016).

Figura 05 - Municípios de origem dos alunos participantes do Curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial



Fonte: FPTI-BR (2016)

Desta forma, o curso teve como objetivo gerar conhecimento e capacidades aos participantes com o intuito de facilitar sua intervenção na promoção do desenvolvimento territorial. Neste curso foi apresentada uma revisão de conceitos teóricos e metodologias sobre desenvolvimento territorial em seis módulos, descritos no Quadro 04.

Quadro 04 - Módulos e ementas do Curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial

<b>Módulos</b>	<b>Ementas</b>
Enfoque em Desenvolvimento Territorial	Este módulo teve como objetivo expor o arcabouço teórico sobre o conceito de desenvolvimento, abordando as limitações apresentadas pelo enfoque tradicional. Discutiram-se os enfoques alternativos de desenvolvimento, destacando-se o desenvolvimento territorial, suas dimensões e seus elementos básicos para impulsioná-lo. Ademais, para alcançar o entendimento sobre desenvolvimento territorial foi discorrido sobre as diferenças entre espaço, região e território.
Estratégias do Desenvolvimento Territorial	Neste módulo foram discutidas as fases do processo de desenvolvimento territorial, considerando o enfoque endógeno e exógeno das estratégias de desenvolvimento territorial e as bases de sua sustentação.
Gestão Pública, Capital Social e Governança	Procurou-se discutir a descentralização e a nova gestão pública. O papel do capital social, da governança e da geração de novas capacidades e competências para o desenvolvimento territorial. Para alcançar o objetivo do módulo, foram abordados conceitos sobre ação coletiva e integração produtiva.
Empresas, Cadeias Produtivas e APLs	Neste módulo buscou-se apresentar os fatores que impulsionam a produtividade e a competitividade das economias regionais. Além disso, abordou a análise das cadeias produtivas e os ambientes institucional, organizacional, tecnológico e competitivo do desenvolvimento territorial.
Competitividade Sistêmica Territorial	O módulo expôs o conceito de competitividade sistêmica territorial, sistemas de inovação territorial e economia solidária. Por fim, discutiu-se sobre os fatores determinantes de vantagens comparativas e absolutas.
Projetos de Integração Produtiva: áreas de interesse, avaliação e monitoramento de projetos	O módulo abordou a capacidade dos projetos de integração produtiva visando à introdução de inovações e o acesso aos mercados. Apresentou ainda as estratégias para a sustentabilidade das ações coletivas, as dimensões e fases do processo de avaliação, monitoramento de projetos.

Fonte: FPTI – BR (2016)

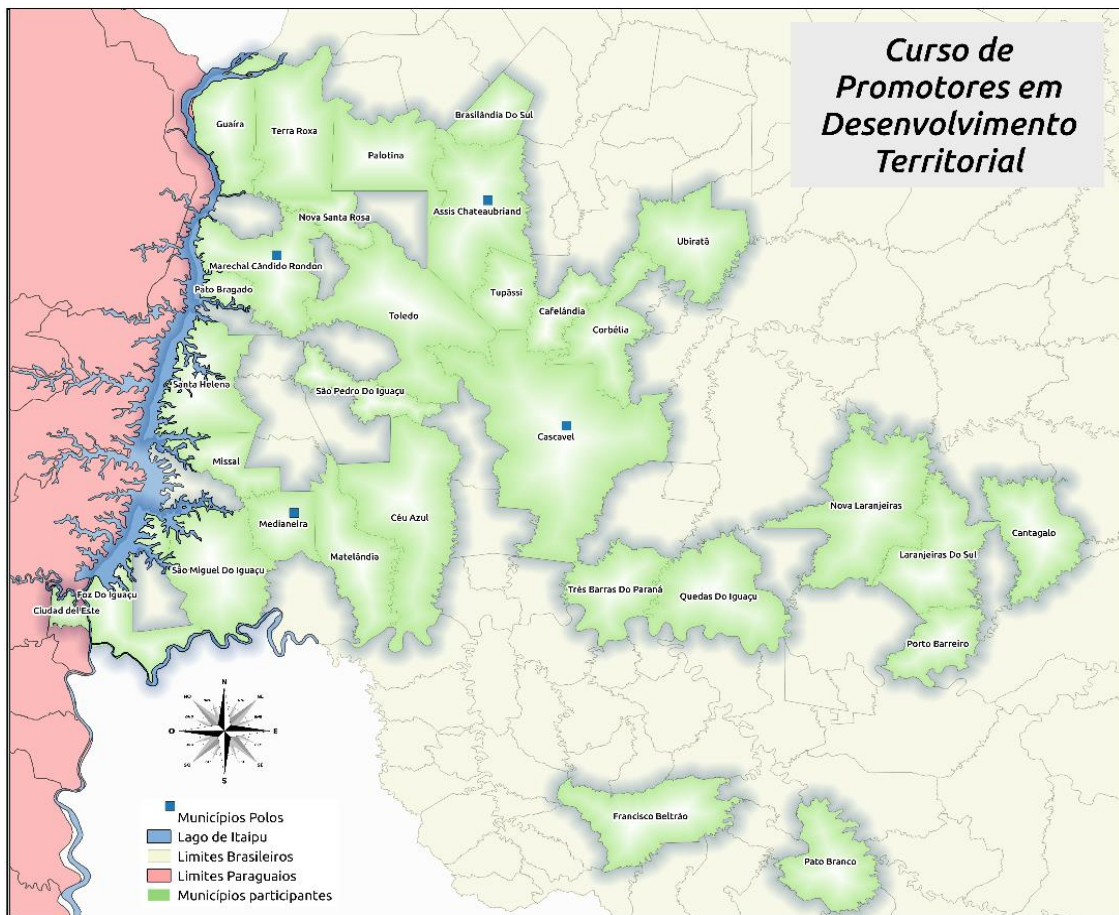
Além disso, as atividades do curso foram organizadas na perspectiva de desenvolver as habilidades e capacidades entre os alunos para se articularem e colocarem em prática os conhecimentos adquiridos através do trabalho final em que deveriam elaborar uma proposição de estratégias e ações para o desenvolvimento do território.

#### **4.4.2 Curso de Promotores em Desenvolvimento Territorial**

Conforme a FPTI-BR (2016), o segundo curso ofertado pelo ConectaDEL-Brasil foi o de Promotores em Desenvolvimento Territorial realizado entre 29 de Novembro de 2014 a 14 de Março de 2015, e organizado para que os participantes elaborassem propostas de projetos cooperados que fomentassem o enfoque territorial do desenvolvimento.

O objetivo geral do curso foi proporcionar conhecimentos e mecanismos para os atores locais desenvolverem e executarem projetos cooperados, visando à promoção do desenvolvimento territorial. Desse modo, os alunos e suas respectivas instituições foram incentivados a se articularem com outros atores locais. O edital de seleção de projetos exigiu que cada proposta fosse composta por, no mínimo, três instituições na busca de recursos de contrapartida econômicos e financeiros para pleitear o financiamento não-reembolsável oferecido pelo BID-FOMIN. No total, 87 alunos concluíram o curso, provenientes de 31 cidades de três regiões paranaenses (Oeste, Sudoeste e Centro-Sul) e uma paraguaia, conforme apresentado na Figura 06.

Figura 06 - Municípios de origem dos alunos participantes do Curso de Promotores em Desenvolvimento Territorial



Fonte: FPTI-BR (2016)

Os encontros presenciais ocorreram nos municípios de Assis Chateaubriand, Cascavel, Marechal Cândido Rondon e Medianeira, e os conteúdos ministrados buscaram atender os objetivos do curso, isto é, contribuir para que os alunos pudessem adquirir o conhecimento

necessário e facilitar sua intervenção no desenvolvimento do território através de projetos cooperados. Os cinco módulos e os conteúdos ministrados estão descritos no Quadro 05.

**Quadro 05 - Ementas dos módulos do curso de Promotores em Desenvolvimento Territorial**

<b>Módulos</b>	<b>Ementas</b>
Inovação e Competitividade	Este módulo inicial teve a carga horária de seis horas presenciais, abordando temas, formas e tipos de inovação; ambientes de interação que propiciem a inovação; estratégias de inovação para a competitividade; e estudo de casos com exemplos nacionais no agronegócio, indústria e serviços.
Estruturação de Projetos	Os principais elementos e metodologias para elaboração de projetos, ferramentas para monitoramento e avaliação de resultados, desenvolvido em quatro horas presenciais.
Captação de Recursos	As principais fontes/instituições de fomento por modalidade de projetos, disponíveis para a captação de recursos como Financiadora de Estudos e Projetos, Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul, Fundação Banco do Brasil e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social dentre outros, com carga horária de 08 horas presenciais.
Análise e Informações Territoriais	Apresenta ferramentas, acesso e tratamento de informações, e indicadores relativos às atividades e relações socioeconômicas, ambientais, concentração de renda e pobreza, com carga horária de 06 horas presenciais.
Projetos Cooperados e Ações Coletivas	Neste tópico, apresentam-se as dificuldades para operacionalizar projetos cooperados, benefícios e resultados positivos para o território, desenvolvido em quatro horas presenciais.

Fonte: FPTI-BR (2016, p.33)

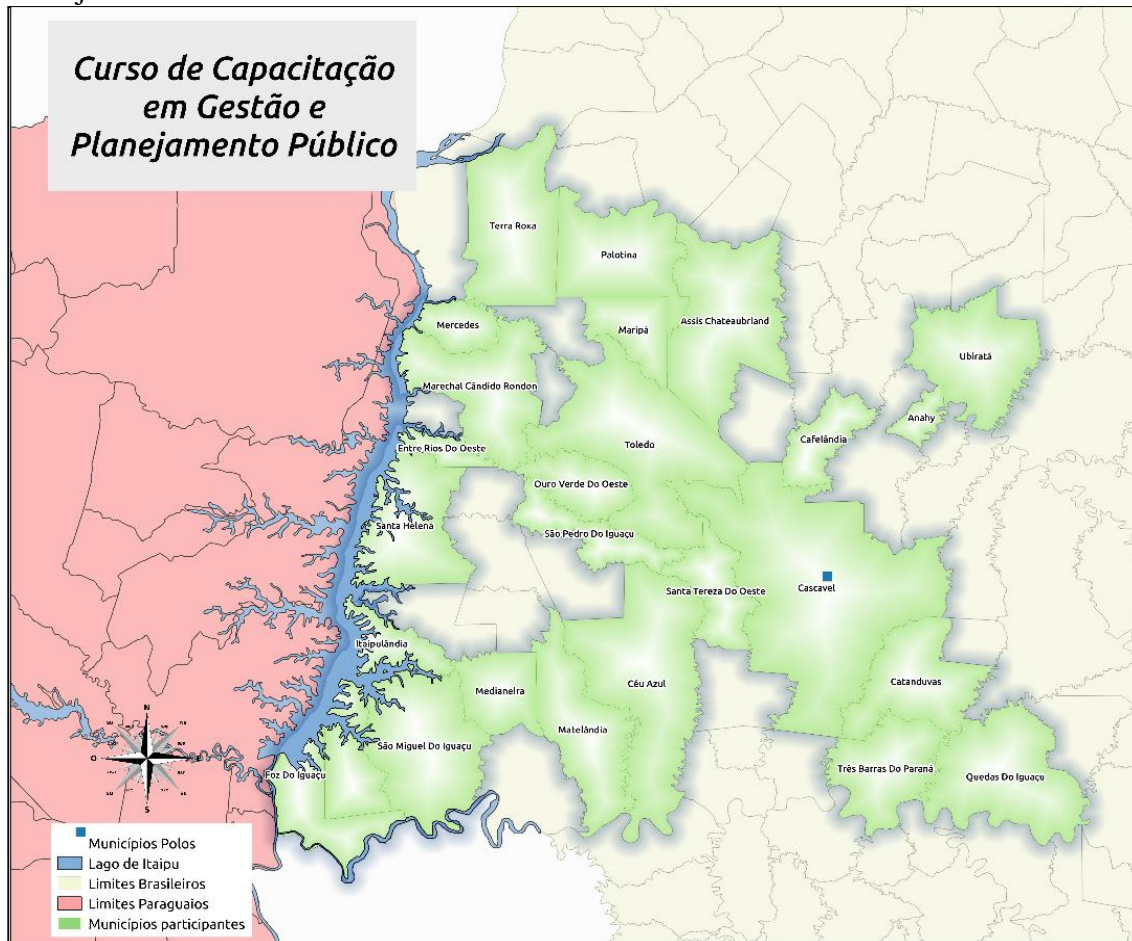
Além dos módulos apresentados no Quadro 05, realizou-se a Oficina de Projetos, que teve como objetivo a apresentação das propostas dos projetos para o intercâmbio de experiências e iniciativas locais. Assim, cada equipe de alunos apresentou os objetivos, as instituições que compõem o projeto com, no mínimo, três instituições por projeto, descrição e justificativa da proposta, resultados esperados e o cronograma de execução. Conforme destaca a FPTI-BR (2016), no segundo momento, as propostas de projetos supracitadas foram avaliadas dentro de critérios de viabilidade, qualidade e prioridades e, após esta etapa, os seis melhores classificados contaram com o cofinanciamento e acompanhamento para a sua implementação.

#### **4.4.3 Curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público**

O terceiro e último curso ofertado pelo ConectaDEL-Brasil foi o de Capacitação em Gestão e Planejamento Público, e teve como público alvo técnicos e gestores públicos. O curso teve como objetivo informar aos gestores e técnicos do setor público sobre o planejamento e gestão, a partir da perspectiva territorial do desenvolvimento, contribuindo com temas que envolvem a prática da gestão pública integrada em âmbito regional, com enfoque nos desafios e benefícios para o desenvolvimento socioeconômico no município

(FPTI-BR, 2016). Os 51 egressos do curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público são provenientes de 25 municípios de duas regiões paranaenses (Oeste e Sudoeste), conforme apresentado na Figura 07.

Figura 07 - Município de origem dos alunos do Curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público



Fonte: FPTI-BR (2016)

Segundo a FPTI-BR (2016), o curso em questão foi realizado entre 12 de Agosto de 2015 a 13 de Novembro de 2015, no município de Cascavel, na sede da AMOP. O curso foi composto por quatro módulos, sendo os três primeiros compostos por aulas presenciais, e o último módulo foi ministrado em três encontros e oportunizou reunir técnicos do setor público de vários municípios da região em aulas presenciais, possibilitando, através da troca de experiência, expor as necessidades de cada município e convertê-las em demandas para futuras capacitações (FPTI-BR, 2016). Os quatro módulos e suas respectivas ementas estão descritas no Quadro 06.



Quadro 06 - Ementas dos módulos do curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público

Módulos	Ementas
Relações Intersetoriais Público-Privadas	O primeiro módulo abordou questões referentes às relações Intersetoriais público-privadas com ênfase nos aspectos relacionados ao desenvolvimento territorial, tais como a metodologia de análise de cadeias produtivas, a identificação de gargalos, e a contextualização com os programas Oeste em Desenvolvimento e ConectaDEL.
Análise Territorial para a Gestão Pública	O segundo módulo apresentou a seguinte ementa: indicadores socioeconômicos; características e dimensões do desenvolvimento socioeconômico; e para a discussão, dados regionais. Foram passadas informações sobre os municípios da região Oeste do Paraná, como o índice da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro de Gestão, que traz informações importantes sobre receita própria, gastos com pessoal, investimentos, liquidez e custo da dívida dos municípios e ainda, o Planejamento do Desenvolvimento Urbano – PDU.
Plano Diretor	O terceiro módulo fez uma breve contextualização sobre a formação do Estado, dos municípios e da democracia descrevendo a evolução desde a Grécia antiga até o Estado tal como se conhece hoje. Também foram abordados temas como planejamento urbano e infraestrutura das cidades, as suas técnicas (zoneamento), e a apresentação da forma e estrutura do Plano Diretor.
Planejamento Público Orçamentário	O quarto módulo tratou as questões referentes ao Planejamento Público Orçamentário, a Legislação Brasileira e os instrumentos de Planejamento, tais como: - Plano Plurianual: Equivale a um plano de trabalho dos municípios em virtude do exercício do mandato do gestor público. Este plano deve conter as ações compromissadas (projetos de benefício público) a serem realizadas durante o referido mandato. - Lei de Diretrizes Orçamentárias: Define as prioridades orçamentárias do Plano Plurianual; e - Lei Orçamentária Anual: Compreende ao orçamento fiscal, de investimentos de seguridade social.

Fonte: FPTI-BR (2016, p. 60)

A partir do conteúdo apresentado, e como requisito para a obtenção do certificado, os alunos entregaram como trabalho final uma proposta de capacitação focada em gestão pública, voltadas aos seus respectivos municípios e de acordo com as necessidades de cada Prefeitura (FPTI-BR, 2016).

A formação das parcerias com instituições do território foco do ConectaDEL-Brasil, os cursos, a elaboração e tradução de materiais sobre desenvolvimento territorial, o cofinanciamento de projetos, e a disseminação dos conhecimentos e resultados foram as atividades realizadas pelo ConectaDEL-Brasil (FPTI, 2016). O próximo capítulo apresenta os resultados e discussões desta pesquisa.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada junto aos egressos dos cursos de Formadores em Desenvolvimento Territorial, de Promotores em Desenvolvimento Territorial e de Capacitação em Gestão e Planejamento Público.

### 5.1 MOBILIZAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO DOS ATORES LOCAIS PARA AS AÇÕES DE FORMAÇÃO DO CONECTADEL NO BRASIL

A área de atuação do Programa ConectaDEL-Brasil compreendeu os 54 municípios do representados pela Associação dos Municípios do Oeste do Paraná (AMOP), pela Coordenadoria das Associações Comerciais do Oeste do Paraná (CACIOPAR) e pelas instituições parceiras do Programa.

Ao analisar os municípios de origem dos egressos, percebe-se que o ConectaDEL-Brasil teve incidência em regiões que não eram contempladas em sua área de atuação, contando com participantes oriundos do Sudoeste e Centro-Sul do Paraná, Região Metropolitana de Curitiba e de três municípios do Paraguai (Ciudad del Este, Hernandárias e Presidente Franco).

Segundo o coordenador<sup>6</sup> do Programa ConectaDEL-Brasil, no início das atividades do ConectaDEL-Brasil, a FPTI-BR não tinha uma grande rede de contatos. A opção encontrada foi solicitar aos seus parceiros (AMOP, CACIOPAR, ITAIPU, SEBRAE/PR, UNIOESTE e outros parceiros) que divulgassem o curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial junto aos seus colaboradores e associados.

Esta situação inicial remete ao capital social de ligação exclusivo descrito por Putnam (2000) como sendo caracterizado pelas relações muito próximas entre as instituições, devido aos interesses comuns, a frequência em que realizam atividades em conjunto, e a confiança estabelecida nessas relações.

Ainda de acordo com o coordenador:

*“Inicialmente cada instituição parceira tinha uma cota, e se não completassem, as vagas remanescentes eram direcionadas para as outras instituições. No caso da participação de atores da região Sudoeste, se não me engano, foi o pessoal do SEBRAE que mandou o primeiro convite, depois acabamos estabelecendo o contato com eles”* (Trecho da entrevista).

---

<sup>6</sup> Entrevista realizada em 18 de Dezembro de 2015.

Aguilar *et al.* (2016) apontam que a incidência do ConectaDEL-Brasil no Sudoeste e Centro-Sul do Paraná e no Paraguai é resultado da articulação dos próprios alunos com as instituições e atores destas regiões, funcionando como pontes ligando vários grupos e, dessa forma, gerando o surgimento do capital social inclusivo. Este fato, segundo Putnam (2000), trabalha unindo atores de diversas origens, instituições e redes no grupo. Somado a isso, as redes que apresentam o capital social inclusivo proporcionam maior fluxo de informações entre os indivíduos que o compõem e o acesso a recursos humanos e econômicos de outras redes.

A divulgação do segundo curso (Promotores em Desenvolvimento Territorial), contou com uma rede de contatos maior e foi realizada através de diversas formas de comunicação que englobaram: o contato telefônico, o contato via e-mail e a divulgação realizada no site da Fundação Parque Tecnológico Itaipu (FPTI-BR, 2016). Corroborando com Aguilar *et al.* (2016), um ponto importante a ser destacado é que os próprios egressos do curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial atuaram como divulgadores e incentivaram outros atores a participarem do segundo curso. Tal fato é evidenciado pelo grande percentual de entrevistados (42%) que não participaram do curso de Formadores e que afirmaram que tiveram conhecimento do curso de Promotores através da indicação de amigos, como evidenciam os seguintes egressos:

Egresso B 7: *“Indicação de um amigo, aluno do ConectaDEL”;*

Egresso B 33: *“eu fiz o [curso] de formadores e gostei muito. Então, levei colegas locais para participar deste curso [Promotores em Desenvolvimento Territorial] com o intuito de formar uma rede local de agentes”* (Trechos das entrevistas).

Entre os fatores que podem ter influenciado na mobilização realizada por alguns egressos do curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial junto aos atores de sua rede a participarem do segundo curso, encontra-se a principal explicação na avaliação positiva que os mesmo fizeram em relação ao curso. Essa hipótese é reforçada pelo percentual de 93,3% dos egressos entrevistados que consideraram o conteúdo ministrado no curso de Formadores como bom ou ótimo e que contou com a participação de professores estrangeiros, como Pablo Costamagna, mostrado na Figura 08.

Figura 08 - Aula sobre Gestão Pública, Capital Social e Governança (Módulo 03) do Curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial



Fonte: FPTI-BR (2016)

Em relação ao Egresso B 33, identifica-se a sua capacidade institucional<sup>7</sup> de mobilizar diferentes atores a participarem do curso de Promotores em Desenvolvimento Territorial para a constituição de uma rede local de agentes. De acordo com Costamagna (2014), a capacidade institucional consiste em estimular os atores locais a formarem uma rede visando à criação de uma base de ações voltadas ao desenvolvimento do território. Para o autor, o fortalecimento das capacidades dos atores locais e das organizações é uma importante ferramenta para a promoção do desenvolvimento territorial.

No caso do curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público realizado através da parceria com a AMOP e com a FIEP, a divulgação foi realizada com o apoio da AMOP sensibilizando as prefeituras associadas, somando-se a isso, a equipe da FPTI-BR realizou visitas institucionais em 29 prefeituras da região Oeste do Paraná durante o mês de Julho de 2015 (FPTI-BR, 2016).

---

<sup>7</sup> Ver Quadro 03.

## 5.2 ANÁLISE DOS EGRESSOS DOS CURSOS REALIZADOS PELO PROGRAMA CONECTADEL-BRASIL

A dinâmica do desenvolvimento territorial e as constantes transformações econômicas pelas quais as regiões passam, constituem-se como desafios ao processo de formação dos atores locais para que desenvolvam suas capacidades de intervenção no território. Os egressos dos cursos de formação voltados ao desenvolvimento territorial são potenciais atores para realizar articulações com a sociedade e fontes de informações sobre os impactos destes cursos no território, auxiliando no planejamento e definição de novas ações de formação (cursos, seminários, etc.) de atores locais.

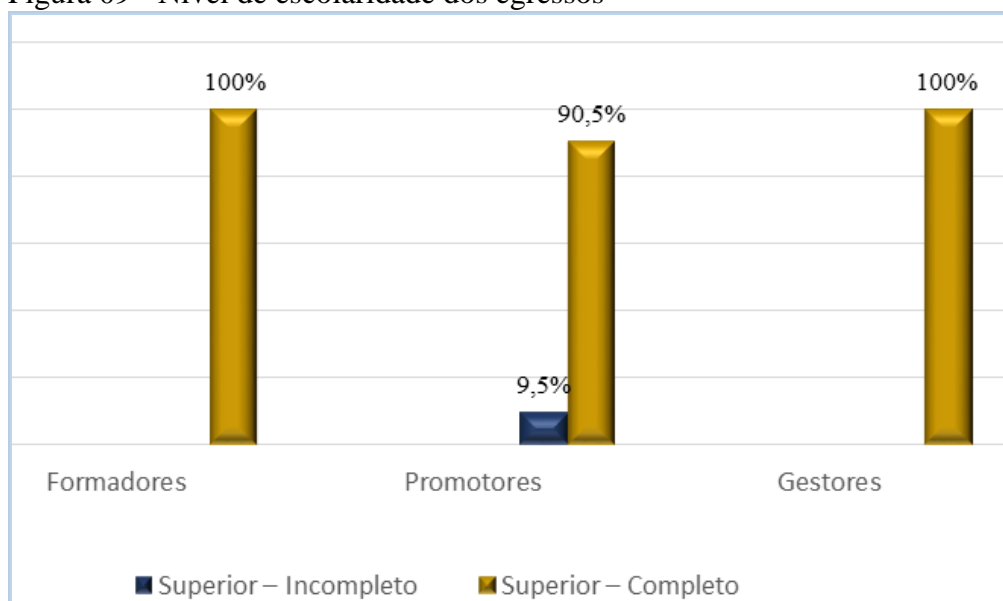
A partir dos dados coletados através de questionários aplicados junto aos egressos pelo pesquisador e da análise de outros 85 questionários aplicados pela equipe da FPTI-BR, são apresentados os resultados alcançados pelos cursos realizados no âmbito do ConectaDEL-Brasil nas próximas subseções.

### 5.2.1 Nível de escolaridade e experiência dos egressos dos cursos do ConectaDEL-Brasil

Os cursos de formação realizados pelo ConectaDEL-Brasil foram constituídos por turmas que envolveram gestores públicos e privados, acadêmicos e professores universitários, pesquisadores e outros membros da sociedade civil organizada.

Os participantes dos cursos apresentam elevado grau de escolaridade. De acordo com os dados, 100% dos egressos do curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial e do curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público possuem ensino superior completo, já os egressos do curso de Promotores em Desenvolvimento Territorial que possuem ensino superior completo representam 90,5%. Todos os egressos do curso de Formadores e Promotores em Desenvolvimento Territorial que possuem superior completo também possuem pós-graduação. No curso de Capacitação 85,6% dos egressos entrevistados possuem pós-graduação. A Figura 09 apresenta a distribuição percentual do nível de escolaridade dos egressos.

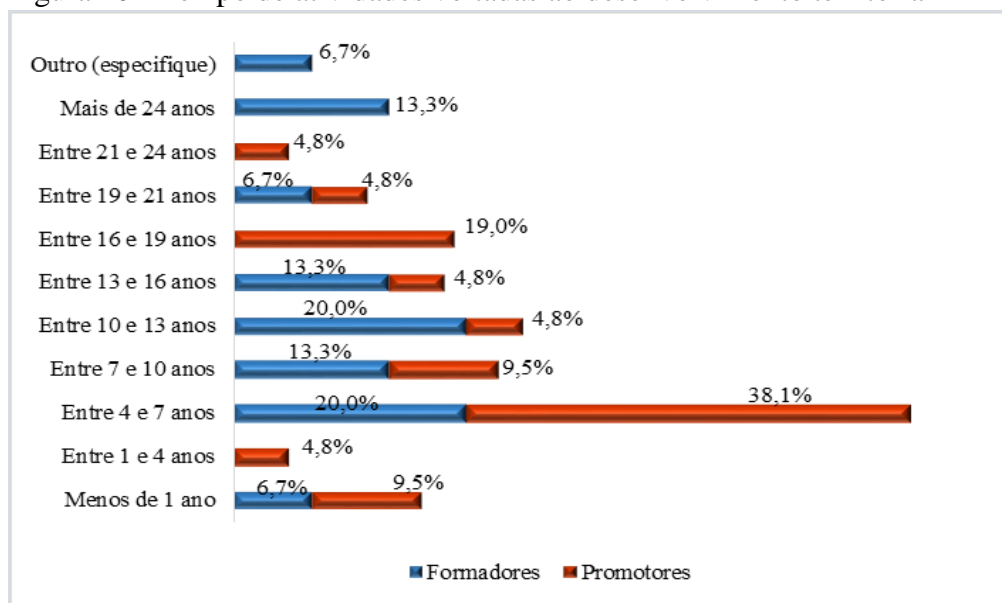
Figura 09 - Nível de escolaridade dos egressos



Fonte: Dados da pesquisa.

Outra característica importante dos egressos dos cursos de Formadores e Promotores em Desenvolvimento Territorial é o tempo de experiência em atividades relacionadas ao desenvolvimento territorial que os egressos possuem, como mostra a Figura 10. Apenas 6,7% dos egressos entrevistados do curso de Formadores e 14,3% do curso de Promotores possuem menos de quatro anos de experiência em atividades voltadas ao desenvolvimento territorial.

Figura 10 - Tempo de atividades voltadas ao desenvolvimento territorial



Fonte: Dados da pesquisa.

No caso do curso de Formadores, os principais critérios de seleção foram: possuir ensino superior completo e ter experiência e habilidades em desenvolvimento territorial onde exerciam influência e/ou liderança na comunidade em que se encontravam inseridos (FPTI-BR, 2016). Isto explica o tempo considerável de experiências em desenvolvimento territorial e o alto nível de escolaridade dos egressos do curso de Formadores. Com relação ao curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público, 57% dos entrevistados trabalham há mais de sete anos na administração pública.

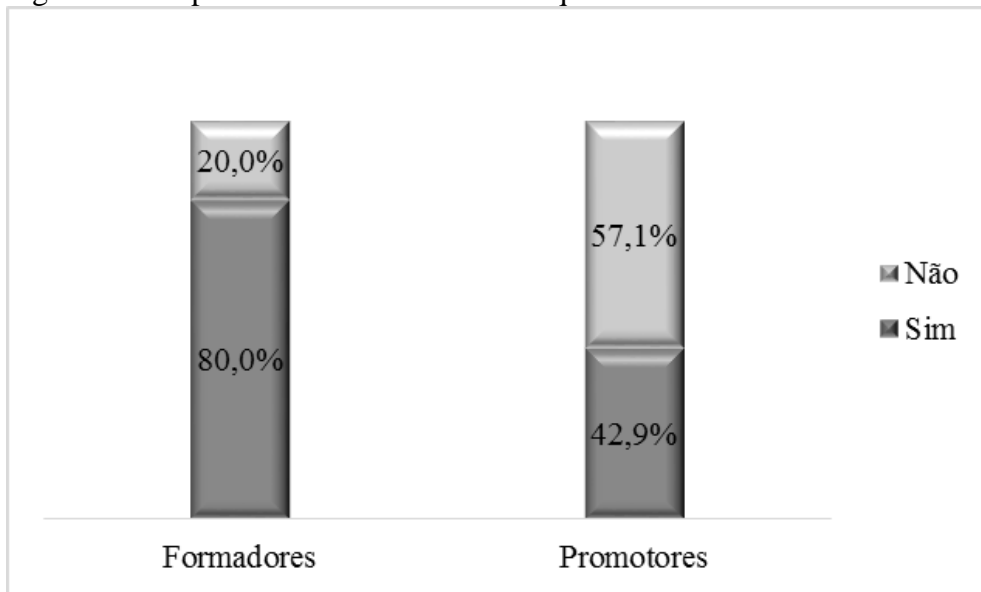
O tempo considerável de experiência dos participantes em atividades ligadas ao desenvolvimento territorial constituiu uma heterogeneidade de experiências e de atores locais que possibilitaram uma reflexão conjunta sobre o processo de desenvolvimento territorial e de suas estratégias. Por meio deste processo de sensibilização de distintos atores, o ConectaDEL-Brasil estabeleceu como trabalho didático que os alunos articulassem novas parcerias e formulassem projetos interinstitucionais de promoção do desenvolvimento em suas multidimensões (AGUILAR *et al.*, 2016).

### **5.2.2 Aprendizagens e Práticas dos Egressos do Curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial e Promotores em Desenvolvimento Territorial**

No que tange o repasse dos conhecimentos adquiridos pelos egressos do curso de Promotores em Desenvolvimento Territorial para outros atores, 42,9% dos entrevistados afirmam que estão repassando os conhecimentos adquiridos durante o curso, o que pode ser considerado baixo se comparado aos 80% dos egressos do curso de Formadores que repassam os conhecimentos aos outros atores, como mostra a Figura 11.

Essa constatação pode ser resultado do baixo número de egressos do curso de Promotores (41%) que continuam elaborando projetos para captação de recursos junto às instituições de fomento, sendo que este era o foco do curso. Salienta-se que 31,82% dos egressos entrevistados elaboraram pela primeira vez um projeto desta natureza através da participação no curso de Promotores em Desenvolvimento Territorial.

Figura 11 - Repasse dos conhecimentos adquiridos durante o Curso



Fonte: Dados da pesquisa

Por outro lado, os egressos dos cursos de Formadores e Promotores que buscam repassar seus conhecimentos, os fazem através de práticas com os atores locais, ressaltando a importância de ações integradas entre os parceiros e as lideranças locais, através do diálogo com os demais colaboradores da instituição em que trabalha, da criação de conselhos de desenvolvimento e da realização de curso, destacando-se as principais respostas no Quadro 07.

Nota-se nesses egressos a capacidade de comunicação, disseminando o conhecimento assimilado durante o curso junto à sua rede. Isto reforça a importância dos cursos de formação como estratégia de desenvolvimento territorial, por meio da capacitação dos participantes sendo que parte destes acabam transmitindo o conhecimento sobre desenvolvimento territorial aos outros atores, atuando como multiplicadores do processo formativo em vários territórios.

Segundo o Egresso B6, a participação nos cursos de Formadores e Promotores em Desenvolvimento Territorial proporcionou mais segurança para trabalhar com as lideranças locais, indicando que um dos benefícios gerados pelo curso está no empoderamento de alguns egressos. Empoderamento, para Romano (2002), refere-se a um processo pelo qual as pessoas e as comunidades passam a assumir o controle dos assuntos que lhes dizem respeito e desenvolvem a consciência de suas habilidades e competências para interagir, produzir, criar e gerir. Por conseguinte, o empoderamento pode levar à participação mais ativa dos atores em seus territórios, situação essencial para iniciar o processo de desenvolvimento territorial que, conforme defendem Albuquerque e Rozzi (2013), reside inicialmente no esforço contínuo de mobilização e participação dos atores locais para o estímulo do capital social do território.



Quadro 07 - As práticas e a disseminação dos conhecimentos pelos egressos do curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial e Promotores em Desenvolvimento Territorial

Egresso	Participante do Curso	Como está repassando e praticando o conhecimento
B2	Promotores	Fomentando a criação de ideias voltados ao desenvolvimento territorial junto as associações comerciais.
B6	Promotores Formadores	A segurança adquirida através dos ensinamentos transmitidos possibilitou aplicá-los junto às lideranças locais, mostrando na prática o que foi aprendido durante o curso.
B13	Formadores Promotores	Foi estimulado a repassar os conhecimentos adquiridos aos participantes (pessoas e instituições) da Governança do PDRI <sup>8</sup> .
B24	Formadores Promotores	A partir do conteúdo apresentado no módulo Projetos Cooperados e Ações Coletiva, sobretudo, a respeito da denominação de origem, conseguiu aplicar de forma prática no Sudoeste do Paraná, consolidando um ecossistema de inovação, em que o território passou a utiliza a marca Vale Digital desde agosto de 2015. Esta marca está registrada e com todos os critérios de utilização definidos, sendo de suma importância o material fornecido no curso e o exemplo da serra gaúcha apresentada para a discussão e embasamento das atividades visando a sua consolidação.
B31	Formadores Promotores	Realizou junto à Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná uma capacitação às suas filiadas para disseminar as informações sobre desenvolvimento territorial. Cabe destacar que esta capacitação foi um dos projetos co-financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento.
A3	Promotores	Na participação dos grupos que faz parte no município, sempre divulga as informações obtidas no curso e propaga a importância do desenvolvimento territorial através da integração de parceiros e lideranças locais.
A7	Promotores	Repassa os conhecimentos em reuniões de trabalho com os consultores de Associações Empresariais junto ao Programa Empreender.
A8	Promotores	Como professora no ensino fundamental, desenvolve aulas voltadas ao empreendedorismo em que trabalha a valorização do comércio e dos recursos financeiros da região.
A10	Formadores	Repassa o conhecimento através das reuniões e atividades do Conselho de Desenvolvimento Econômico Sustentável de Cascavel.
A15	Formadores	Pratica e repassa o conhecimento por meio da condução de grupos de atores que desenvolvem atividades de desenvolvimento do território.
A17	Formadores	Em interações realizadas com outros atores do território, são repassadas informações conceituais e o modo de atuação voltado ao desenvolvimento territorial.
A20	Formadores	Pratica o conhecimento participando ativamente da criação do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social do município de Ciudad del Este, e busca aproximá-lo de outros dois conselhos das cidades de Foz do Iguaçu – Brasil e Porto Iguazu – Argentina.
A22	Formadores	Através da participação nos diversos grupos da sociedade civil divulga os conhecimentos adquiridos no curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial, principalmente, sobre a importância para o desenvolvimento do município de forma integrada.
A27	Formadores	Pratica e repassa os conhecimentos através das reuniões com o Comitê do Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico, além da diretoria da Associação Comercial de Santa Helena e Comitê do Programa Cidade Empreendedora do SEBRAE.

Fonte: Dados da pesquisa

<sup>8</sup> O Plano de Desenvolvimento Regional Integrado da região Sudoeste do Paraná surgiu após intenso processo de articulação com mais de 200 lideranças locais e regionais, cujo foco é estimular o desenvolvimento econômico, social, ambiental e institucional dos municípios do Sudoeste, de modo a atuar sobre os problemas e/ou oportunidades regionais específicas. O PDRI pretende fomentar novas iniciativas, mas, principalmente, alavancar e criar sinergia entre programas, projetos e ações que já estão sendo desenvolvidos. Ademais, busca facilitar e proporcionar incentivos para o desenvolvimento conjunto da região e coordenar as diferentes iniciativas das instituições públicas e privadas (AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO SUDOESTE DO PARANA, 2015).

Pela análise do Quadro 07, verifica-se que os conteúdos ministrados auxiliaram os participantes dos cursos na consecução de projetos locais, como foi o caso do Egresso B24 que utilizou os conteúdos e materiais disponibilizados, sobretudo, do módulo “Projetos Cooperados e Ações Coletivas” do curso de Promotores nas discussões com outras instituições sobre a denominação de origem, consolidando um ecossistema de inovação no Sudoeste do Paraná através da marca Vale Digital.

Outra contribuição gerada pelos cursos do ConectaDEL-Brasil está no incentivo aos atores para assumirem cargos ou posições de lideranças nas instituições como a Egressa A1 que assumiu o cargo de secretária na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico de um município no Oeste do Paraná, o Egresso A5 que passou a ocupar o cargo de vice-presidente de uma agência de desenvolvimento regional e o Egresso A30 que se tornou vice-presidente de um Observatório Social também no Oeste do Paraná. Soma-se a isso o Egresso A6 que tornou-se consultor empresarial com enfoque em desenvolvimento territorial.

De acordo com Costamagna e Pérez (2013), o enfoque pedagógico deve estimular a curiosidade e a motivação dos atores locais gerando dinâmicas e ideias que fomentem o desenvolvimento territorial, como acontece com o Egresso A2, expressando devido interesse percebido através de sua fala: *“Não sei se foi divulgado o resultado final dos projetos, na forma de relatório com o impacto dos projetos aprovados e se eles foram replicados ou não, por exemplo. Eu gostaria de saber quais projetos poderiam ser replicados em meu município”*.

A fala do Egresso A2 evidencia a importância de dois elementos do EP, a comunicação e a sistematização de experiências no processo de formação em desenvolvimento territorial. A comunicação permite dirimir as dúvidas comuns, divulgar as percepções, gerar ideias e propostas que beneficiem o território. A sistematização de experiências, por sua vez, permite reflexões críticas em relação aos projetos desenvolvidos, registrando os resultados positivos, as dificuldades, os aprendizados e outras situações complexas que surgiram durante a execução do projeto e, por conseguinte, deve servir como referência para a consecução de novos projetos.

Dessa forma, constata-se que o ConectaDEL-Brasil apresenta falhas de comunicação junto aos egressos ao descuidar da divulgação dos resultados e experiências geradas durante a execução dos cursos e dos projetos cofinanciados. Além disso, não atende por completo o Componente 6 do convênio estabelecido com o BID-FOMIN que consiste em implantar um sistema de monitoramento e avaliação de resultados, disseminar os resultados do Programa e facilitar a sustentabilidade da iniciativa.

Ainda em relação ao enfoque pedagógico, a formação tem como objetivo principal “formar para atuar” através da construção coletiva e participativa nos processos de aprendizagens para que possam agir no enfrentamento dos desafios locais. Neste sentido, o curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial solicitou aos participantes, como trabalho final de curso, que identificassem gargalos e elaborassem propostas voltadas ao desenvolvimento territorial de sua região, sendo que um grupo de alunos apresentou o Projeto intitulado “Caminhos para a Liberdade” e buscou os parceiros necessários para a sua futura implantação, conforme descreve o Egresso A6:

*“O Projeto Caminhos para a Liberdade foi desenvolvido com o intuito de realizar um breve diagnóstico da realidade do município de Foz do Iguaçu, em relação ao desenvolvimento local. Como forma de contribuir para nosso território, elaboramos um projeto denominado Caminhos para a Liberdade onde serão envolvidos atores locais na busca pela transformação da realidade de muitas famílias que sofrem com a perda temporária do ente provedor. A finalidade do projeto Caminhos para a Liberdade é minimizar os impactos sociais e econômicos causados pelo encarceramento do chefe de família, pelo fato do mesmo estar ausente em decorrência de cumprimento de pena, futuramente, desonerar o Estado da responsabilidade do custeio da manutenção, além de favorecer a inclusão social, dos familiares dos detentos através do desenvolvimento das atividades promovidas pelo projeto, e, principalmente, propiciar ao detento que no futuro, depois de cumprida a pena, seja acolhido e envolvido nas atividades que sua família desenvolve, afastando-o da marginalidade. O objetivo do projeto Caminhos para a Liberdade é cultivar nessas pessoas o espírito empreendedor, dando-lhes suporte necessário (cursos, apoio a formalização, execução e gestão de seus negócios) para que as mesmas possam prover seu sustento, manter-se distante da ilegalidade, devidamente formalizadas como Microempreendedores Individuais, e protegidas pela seguridade social. O Projeto ainda está em processo para iniciar a efetiva implantação” (Trecho da entrevista).*

Mediante o exposto, realizar atividades de formação que levem os atores locais a diagnosticarem e refletirem sobre as características de seu território são interessantes meios para que possam descobrir as vocações, os potenciais e os problemas do território e, por conseguinte, articular parcerias necessárias e definir estratégias inovadoras, visando a inclusão social das pessoas que estão à margem da sociedade. Nesta perspectiva, Albuquerque e Dini (2008) consideram que as estratégias de desenvolvimento territorial pautam-se em objetivos econômicos e sociais, priorizando o desenvolvimento econômico local e a criação de empregos, sobretudo, para a população mais desfavorecida e grupos sociais com maiores dificuldades de inserção social, tratando-se, portanto, de uma estratégia com enfoque não assistencialista, como é o caso do projeto Caminhos para a Liberdade.

O Quadro 08 apresenta as principais oportunidades e/ou problemas territoriais identificados pelos egressos através dos conteúdos ministrados e atividades realizadas durante o curso de Formadores e Promotores de Desenvolvimento Territorial.

Quadro 08 - Oportunidades e problemas territoriais identificados pelos egressos

Egresso	Curso	Oportunidades Identificadas	Problemas Identificados
A1	Formadores Promotores	Identificou a necessidade e junto a outros atores constitui o Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico para que a comunidade possa resolver os problemas territoriais. Assim como a oportunidade de fomentar o desenvolvimento de empresas ligadas ao setor de tecnologia, já que a Universidade Tecnológica Federal do Paraná tem o curso de Ciência da Computação.	---
A2	Formadores	Identificou a importância da gestão pública no processo de desenvolvimento territorial. Constatando que esse segmento pode e deve atuar de maneira pró ativa promovendo o desenvolvimento, sem depender do setor privado.	---
A9	Formadores	Atuação conjunta com Universidades e Empresas; Fortalecimento do Capital social.	---
A15	Formadores	Identificou a possibilidade de novos parceiros e técnicos.	---
A17	Promotores	Identificou a importância da integração entre os diversos atores encontrados local ou regionalmente, aproveitando o capital intelectual das instituições de ensino e a abrangência do poder público (tanto no sentido financeiro, como no de ser articulador do processo de desenvolvimento de projetos).	Identificou que apesar de ter evoluído positivamente nos últimos anos, a comunicação entre os atores locais e regionais ainda continua abaixo do ideal. O empresário não sabe o que a universidade pesquisa. A universidade não sabe o que as empresas precisam, seja na forma de pesquisa, seja na forma de mão de obra qualificada.
A23	Promotores	---	Identificou o problema da falta de capacitação dos membros da colônia de pescadores de Itaipulândia na manipulação do pescado.
A25	Formadores Promotores	Identificou o potencial do Plano de Desenvolvimento Regional Integrado do sudoeste do Paraná.	---
A35	Promotores	Identificou o potencial de recursos naturais e humanos na região.	---
A46	Promotores	Identificou que a oportunidade está em fomentar a diversificação da produção de alimentos, a exemplo do que foi realizado com os criadores de camarão de água doce.	---
A47	Promotores	---	Falta de conhecimento por parte das pessoas e empresas que visam expandir seus negócios.

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Braga (2002), o fundamento principal do desenvolvimento endógeno baseia-se no potencial de desenvolvimento dos territórios, sendo constituído por um conjunto de recursos intrínsecos ao próprio território (econômicos, humanos, institucionais e culturais).

Neste sentido, durante as aulas de formação, torna-se importante realizar exercícios ou reflexões junto aos atores locais incentivando os mesmos a identificar estes potenciais presentes em seus territórios, como foi o caso dos egressos entrevistados e relatados no Quadro 08.

Assim, o Egresso A1 identificou o potencial do setor de tecnologia no município de Santa Helena. Diante disso, as instituições locais articularam para a criação de uma incubadora para fomentar a criação de empresas ligadas a este setor. Ainda o referido Egresso destaca a criação do Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico como mecanismo para que a comunidade possa identificar e resolver os problemas territoriais do município de Santa Helena.

Por outro lado, alguns egressos apontam que houve poucas atividades práticas durante as aulas que pudessem auxiliar na identificação dos potenciais ou problemas territoriais e consideraram que as aulas foram excessivamente teóricas.

No caso dos Egressos A23, A25 e A26 o problema territorial e/ou potencial do território foram a base para a elaboração dos projetos e apresentados ao edital do ConectaDEL-Brasil para concorrer ao cofinanciamento, sendo todos selecionados. Os projetos que os Egressos A23, A25 e A26 referem-se são os Projetos 03, 06 e 04 respectivamente, descritos no Quadro 09.

Quadro 09 - Resumo dos projetos cofinanciados pelo Programa ConectaDEL-Brasil (continua)

Número	Projeto/Título	Âmbito da intervenção (Localização)	Participantes e Beneficiários	Problemática	Objeto do projeto	Antecedentes
01	Organização dos setores produtivos de leite, suínos e aves de Matelândia e micro região Oeste do Estado do Paraná, em núcleos setoriais.	Municípios de Matelândia, Medianeira, Serranópolis do Iguaçu, Céu Azul e Vera Cruz do Oeste.	Participantes: Federação das Associações Comerciais do Paraná (FACIAP); Associação Comercial de Matelândia (ACIMA); Associação dos Produtores de Leite de Matelândia (APLEMAT). Beneficiados: Produtores rurais do setor de avicultura, suinocultura e bovinocultura de leite.	Pequenos e médios produtores, sem qualquer ajuda de órgão público ou outra instituição, formaram pequenas associações que atualmente estão com dificuldades de desenvolver atividades que ajudem a fortalecer seus setores.	Organizar os produtores em Núcleos Setoriais para definir ações de curto médio e longo prazo em conjunto elevando a competitividade do setor.	Dentre as instituições parceiras tanto a FACIAP quanto a ACIMA detinham experiências na elaboração e execução de projetos.
02	Capacitação de técnicos das Associações Comerciais (ACES) para captação de recursos	A CACIOPAR abrange todo o Oeste do Paraná e as capacitações aconteceram nas cidades polos de Cascavel, Toledo, e o encerramento em Santa Helena, abrangendo os municípios dessa região.	Participantes: CACIOPAR; Associação Comercial de Cascavel (ACIC); Sistema de Crédito Cooperativo (SICOOB) Beneficiados: Todas as 47 Associações Comerciais interessadas do Oeste do Paraná.	A Grande deficiência de técnicos capacitados nas ACES para captar recursos em diversas fontes para projetos que culminem no desenvolvimento econômico e social da região Oeste.	Contratação de consultoria especializada para capacitação em captação de recursos públicos e privados para os técnicos das ACES	As instituições envolvidas apresentam grandes experiências em planejamento e acompanhamento de projetos, porém no formato de captação de recursos ainda são muito incipientes.
03	Desenvolvimento da cadeia produtiva do pescado na cidade de Itaipulândia/PR – Estudo de caso na Colônia de Pescadores Itapulandienses	Cidade de Itaipulândia e região.	Participantes: UTFPR; Prefeitura de Itaipulândia; Associação de Piscicultores da Água do Boi-Porto Barreiro; Beneficiários: Colônia de Pescadores Itaipulandienses	Os pescadores têm dificuldade em colocar no mercado o filé e os peixes inteiros obtidos da pesca, devido a vários fatores, como falta de locais que comprem o peixe, falta de notas fiscais do produto, de conservação e embalagem adequada do peixe.	Realizar pesquisa de mercado na cidade e região para facilitar a comercialização do pescado em Itaipulândia-PR e capacitar os pescadores em boas práticas de manipulação, propondo na sequência melhorias nos processos efetuados, utilizando-se das técnicas de cursos, palestras e visitas <i>in loco</i> aos indivíduos participantes.	Os antecedentes dessas instituições somam em seu conjunto, pois observa-se a participação de um Instituição de Ensino a qual tem vasta experiência em projetos; uma Instituição pública que dá o suporte local; e, uma Associação de piscicultores que detém a prática.

Quadro 09 - Resumo dos projetos cofinanciados pelo Programa ConectaDEL-Brasil (continuação)

Número	Projeto/Título	Âmbito da intervenção (Localização)	Participantes e Beneficiários	Problemática	Objeto do projeto	Antecedentes
04	Produção de camarões de água doce na região Oeste do Paraná	Município de Palotina e região.	Participantes: Universidade Federal do Paraná; Associação Palotinese de Aquicultura; Prefeitura Palotina; Beneficiários: Produtores de peixes do Município de Palotina e região.	O produtor de peixe está praticamente limitado à produção de tilápia e o mercado já está bem assistido para este produto. Além disso, os produtores não têm o conhecimento da produção de camarão de água doce, utilizando-se do policultivo.	Desenvolver economicamente os pequenos produtores locais, capacitando para melhor utilização das lâminas de água com incentivo na policultura.	O município possui forte vocação com a piscicultura e o apoio da UFPR possibilitou o início do cultivo de camarão.
05	Criação da Agência de Desenvolvimento Empresarial Municipal em Ubiratã/Paraná	Município de Ubiratã e municípios vizinhos.	Participantes: Prefeitura de Ubiratã Associação Comercial – ACEU S.D. Coaching  Beneficiários: Empresários e Empreendedores da região.	Necessidades de empresários e empreendedores no apoio para o seu crescimento e modernização, sendo importante a criação de uma agência de desenvolvimento empresarial local para prestar-lhes o atendimento, articular parcerias e principalmente auxiliá-los na gestão.	Promover o desenvolvimento empresarial no Município de Ubiratã, Estado do Paraná, sensibilizando e capacitando lideranças, empresários e investidores.	As experiências das instituições participantes em projetos de captação de recursos com fontes de fomento não reembolsáveis era praticamente inexistente, porém a parceria entre um órgão público, uma associação comercial e uma empresa privada tornou-se relevante para o projeto, o qual poderia ter sido melhor explorada.
06	Sistema de monitoramento e acompanhamento do PDRI	Todos os 42 municípios da região Sudoeste do Paraná	Participantes: Agência; Unioeste; Sebrae; Sudoeste On line Beneficiários: Gestão das governanças sub-regionais do PDRI; impactará nas cinco governanças sub-regionais (aproximadamente 400 pessoas); nas equipes e grupos de trabalhos das 23 ações prioritizadas para o período 2015/2018 (aproximadamente 250 pessoas).	Possibilitar e garantir o monitoramento e acompanhamento da execução do conjunto de ações previstas no Plano Tático e Operacional do PDRI para o período 2015/2020 e sua continuidade de uso, uma vez que em 2020 se fará a revisão do Plano e sua reedição.	Levantamento de dados e informações necessárias para desenvolver um website.	Os antecedentes dessas instituições os favoreceram num bom desenvolvimento do projeto, uma vez que este contou com uma Universidade (UNIOESTE) e o SEBRAE como parceiros, os quais têm vasta experiência em elaboração e execução de projetos. Por outro lado a instituição Agência possui toda a parte prática, operacional e o conhecimento necessário ao projeto.

Fonte: FPTI-BR (2016, p.91)

O Projeto 01 “Organização dos setores produtivos de leite, suínos e aves de Matelândia e micro região Oeste do Estado do Paraná, em núcleos setoriais” formou núcleos setoriais destes segmentos produtivos, e tem mostrado eficiente maneira de fortalecer o capital social entre os produtores rurais e de buscar informações e inovações produtivas para estes segmentos. Dessa forma, os núcleos setoriais realizaram várias palestras e visitas técnicas buscando inovações sobre a implantação de biodigestores e cisternas para captação de água da chuva nas propriedades e informações sobre manejo dos animais visando o aumento da produtividade (ACIMA, 2016a, 2016b).

No Projeto 01, destacam-se as várias dimensões do desenvolvimento territorial como: o político e institucional, ao promover o fortalecimento do capital social através dos núcleos setoriais; o econômico, tecnológico e financeiro ao incentivar a inovação, diversificação e qualidade produtiva do território; e o sustentável, ao promover a disseminação de tecnologias que promovam o uso eficiente dos recursos naturais como a água e o tratamento e aproveitamento dos rejeitos da criação de animais.

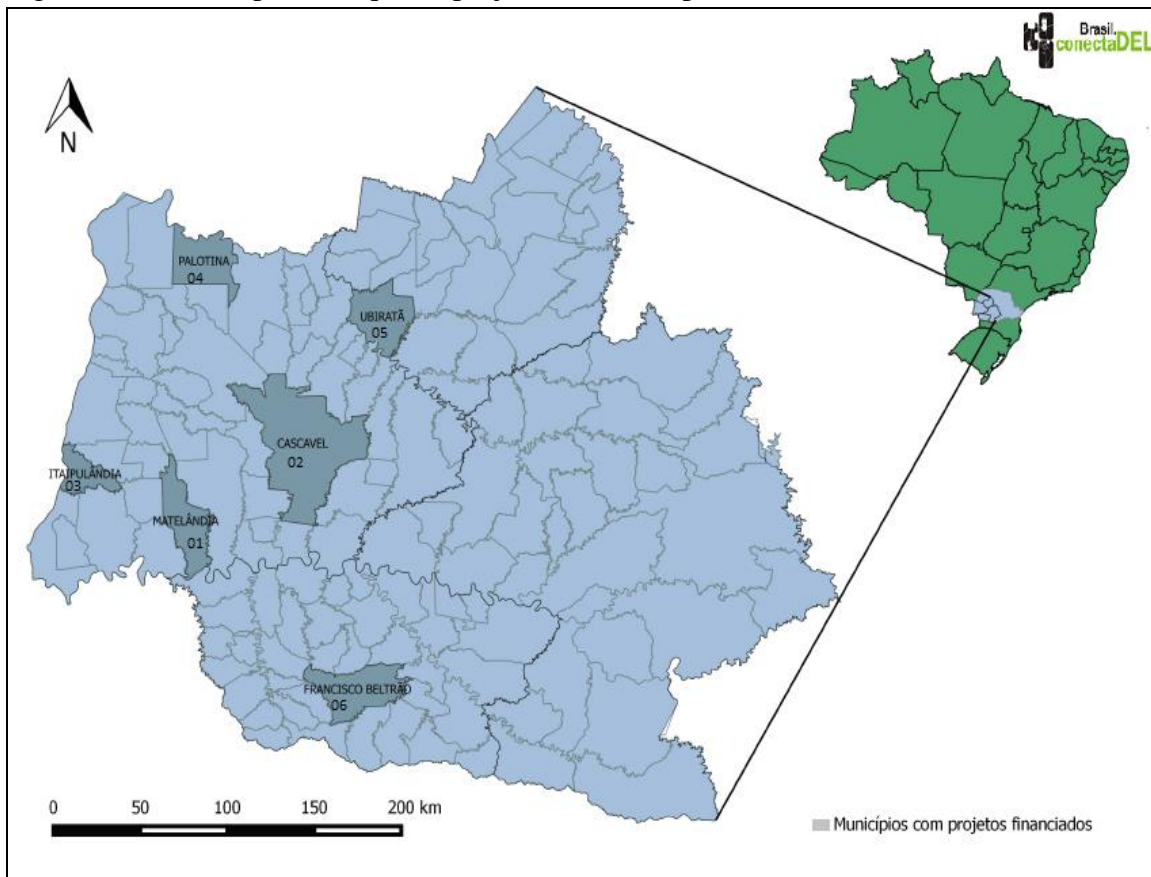
O Projeto 04 “Produção de camarões de água doce na região Oeste do Paraná” executado no município de Palotina é interessante do ponto de vista da dimensão econômica e tecnológica ao promover a inovação e o aproveitamento do potencial endógeno do território. O projeto incentiva a inserção de um novo produto com alto valor agregado na região, possibilitando a diversificação de produção aos piscicultores e também o aumento de renda. Cabe destacar que a produção de camarão é realizada no mesmo espaço e de forma concomitante com a produção de tilápia.

O Projeto 05 intitulado “Criação da Agência de Desenvolvimento Empresarial Municipal em Ubitatã/Paraná” é um importante instrumento de desenvolvimento territorial, principalmente na sua dimensão econômica, já que proporciona serviços empresariais e de apoio à modernização do tecido empresarial gerando maior competitividade territorial. Conforme apontam Albuquerque e Rozzi (2013), a competitividade é elemento fundamental na manutenção e geração de emprego e renda local e na melhoria das condições de vida da população.

A Figura 12 apresenta a localização dos municípios com os projetos cofinanciados.



Figura 12 – Municípios em que os projetos foram implementados



Fonte: FPTI-BR (2016)

Apesar disso, muitos egressos consideram que durante as aulas faltaram mais atividades práticas ou discussões em grupo acompanhadas pelo instrutor/formador para que pudessem identificar as oportunidades e, principalmente, discutir os problemas dos territórios e as suas possíveis soluções. Ademais, alguns egressos apontam que os instrutores/formadores poderiam utilizar mais exemplos ou casos de sucessos durante as aulas, bem como realizar visitas nesses projetos.

A partir das considerações feitas pelos egressos, percebe-se que há diferentes níveis de aproveitamento dos conteúdos ministrados, sendo que para uns os cursos de Formadores e Promotores em Desenvolvimento Territorial proporcionaram mais conhecimentos e práticas sobre os processos de desenvolvimento, as estratégias para mobilizar os atores locais para o desenvolvimento dos projetos de interesse comum do território, os mecanismos de governança territorial, incentivo a constituição de lideranças locais e a identificação dos potenciais presentes no território.

Porém, para uma parcela dos egressos, os cursos não agregaram nenhum conhecimento ou não contribuiu efetivamente em suas atividades voltadas ao desenvolvimento territorial.

Para Aguilar *et al.* (2016) o ConectaDEL fortaleceu as ações de outros Programas desenvolvidos pelos atores locais, como o Programa Oeste em Desenvolvimento. Neste caso, as discussões geradas e os ambientes de interação dos cursos proporcionaram uma mudança de visão dos atores para uma estratégia de desenvolvimento integrada, e não mais isolada, contribuindo para o fortalecimento do capital social e para a construção da governança regional.

Confirmando a constatação de Aguilar *et al.* (2016), verifica-se que os cursos auxiliaram na inserção de alguns egressos em redes de atores e no fortalecimento de duas governanças, o Programa Oeste em Desenvolvimento e a Governança Regional ligada ao Plano de Desenvolvimento Regional Integrado do Sudoeste do Paraná (PDRI), conforme exposto pelos seguintes egressos:

Egresso B31: *“Houve uma ação mais intensiva da entidade [em que trabalha] no Programa Oeste em Desenvolvimento”*;  
 Egresso B43: *“[o curso] Possibilitou a minha inserção na rede do Oeste em Desenvolvimento”*; e  
 Egresso B34: *“No Sudoeste [do Paraná], o PDRI ganhou força”* (Trechos das entrevistas).

Os cursos tornaram-se espaços para que diferentes atores estabelecessem diálogos que permitiram a realização de trabalhos conjuntos, como destaca o Egresso A12 em relação ao Núcleo de Desenvolvimento Regional da UNIOESTE de Toledo que foi convidado para assessorar o Plano de Desenvolvimento de Marechal Cândido Rondon. Vale ressaltar que os docentes da UNIOESTE de Toledo foram professores em vários módulos dos cursos de Formadores e Promotores em Desenvolvimento Territorial sendo bem avaliados como para o egresso B21 que qualificou o curso como muito bom, com *“professores capacitados e muitos da nossa região que nem os conhecia”*.

Assim, o Quadro 10 apresenta as principais transformações ocorridas no território a partir dos cursos de formação do ConectaDEL-Brasil.

Quadro 10 – Principais transformações ocorridas no território a partir dos cursos de formação ofertados pelo ConectaDEL-Brasil

<b>Transformação</b>	<b>Descrição e localização da transformação</b>
Fortalecimento do capital social entre produtores rurais.	O fortalecimento do capital social entre produtores rurais ocorreu através da constituição de núcleos setoriais de leite, suínos e aves no município de Matelândia e cidades circunvizinhas.
Construção de diálogos e maior aproximação entre os atores do território.	Os cursos de formação constituíram-se em espaços de diálogo entre os participantes, permitindo o conhecimento mútuo das competências de vários participantes. Isto possibilitou a realização de trabalhos conjuntos, como o caso do Egresso A12 que convidou os docentes do Núcleo de Desenvolvimento Regional da Unioeste, e que ministraram alguns módulos dos cursos do ConectaDEL, para assessorar as atividades do Plano de Desenvolvimento de Marechal Cândido Rondon.
Incentivo a nova atividade produtiva.	Através do Projeto 04, foram qualificados produtores rurais para a produção de camarão de água doce no município de Palotina e municípios circunvizinhas.
Criação de Agência de Desenvolvimento Empresarial.	No município de Ubitatã foi constituído uma Agência de Desenvolvimento Empresarial visando apoiar os empresários do município.
Fortalecimento de governanças territoriais.	Egressos dos cursos de formação do ConectaDEL-Brasil passaram a atuar nas governanças territoriais estabelecidas na região Oeste (Programa Oeste em Desenvolvimento) e Sudoeste (Plano de Desenvolvimento Regional Integrado) do Paraná.

Fonte: Dados da pesquisa

A boa avaliação dos cursos e as alterações positivas que engendraram nos territórios, através de seus egressos também podem ser confirmadas pelas solicitações dos mesmos para reaplicar os cursos de formações em desenvolvimento territorial em outras regiões tendo como exemplo a fala dos seguintes egressos:

Egresso B11: *“Fazer nas regiões, exemplo no sudoeste [do Paraná]”*;  
 Egresso B21: *“Realização de módulos para outras regiões”*;  
 Egresso B34: *“Ampliar para a região Sudoeste [do Paraná]. Ter uma versão dos cursos no Sudoeste”*; e  
 Egresso B38: *“Levar o curso para outras regiões, para que mais pessoas tenham acesso a ele”* (Trechos das entrevistas).

De acordo com a FPTI-BR (2016), há também o interesse de instituições do Paraguai, sobretudo, dos municípios de Ciudad del Este e Hernandárias em realizar capacitações em desenvolvimento territorial, tendo como referência o enfoque pedagógico utilizado pelo ConectaDEL.

Na perspectiva do enfoque pedagógico para o desenvolvimento territorial, a realização dos cursos em outras regiões, conforme a sugestão dos egressos, deve ser organizada a partir das necessidades concretas dos atores que irão participar do processo formativo para que possam vincular os conhecimentos assimilados com as atividades no âmbito de sua atuação no território. A formação deve reconhecer as características e particularidades do próprio

território para que sejam desenvolvidas atividades apoiadas nas práticas dos atores locais (PROGRAMA CONECTALDEL, 2015).

Assim, caso sejam realizados cursos na região Sudoeste do Paraná, o ideal é que os conteúdos a serem ministrados relacionem-se com as características e objetivos da governança estabelecida para a consecução do PDRI, de modo que os participantes dos cursos possam contribuir na efetivação de suas propostas consideradas prioritárias pelos próprios atores do território e que, por conseguinte, promovam o desenvolvimento territorial.

As atividades do Programa ConectaDEL-Brasil deveriam ser contínuas, como expressam alguns egressos dos cursos de Formadores e Promotores em Desenvolvimento Territorial:

Egresso B16: *“O Programa deveria ser contínuo com os cursandos. De forma que todos ficassem ligados ao programa”*;  
 Egresso B24: *“Não há sugestão de melhoria, pois foi excelente! Somente a continuidade em caráter de formação continuada”*;  
 Egresso B25: *“Continuar as capacitações, envolver mais entidades e pessoas”*;  
 Egresso B33: *“Sugiro a continuidade da qualificação dos alunos já capacitados”*;  
 Egresso B47: *“Reuniões periódicas com os alunos para aprimorar o conhecimento”*  
 (Trechos das entrevistas).

Esta constatação reflete que a proposta do Programa ConectaDEL-Brasil de estabelecer espaços de diálogos que possibilitem a troca de conhecimentos, a criação de vínculos entre os participantes e a geração de ideias e práticas voltadas ao desenvolvimento dos territórios foram consideradas importantes ferramentas pelos egressos em suas atividades.

As práticas geradas pelos egressos dos cursos de Formadores e Promotores em Desenvolvimento Territorial tais como a participação em reuniões com lideranças locais, participação e criação de Conselhos de Desenvolvimento Municipal, articulação de parcerias com instituições locais, a execução dos projetos elaborados cofinanciados pelo BID-FOMIN e o repasse dos conhecimentos assimilados junto a rede de atores em que atuam têm sido as principais contribuições do ConectaDEL-Brasil no processo de desenvolvimento dos territórios em que atuam os egressos.

### **5.2.3 Análise dos egressos do curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público**

O curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público realizado entre Agosto e Novembro de 2015, foi o último curso ofertado pelo ConectaDEL-Brasil e teve como público alvo os técnicos e gestores públicos (FPTI-BR, 2016). Apesar do curso ter sido concluído

recente para analisar as práticas dos seus egressos como efeito da formação, foi possível constatar alguns resultados positivos gerados pelo curso junto aos seus participantes.

As aulas oportunizaram espaços de diálogo e troca de experiência entre os alunos, que conheceram projetos em diversas áreas no âmbito da administração pública, os quais podem ser reaplicados em seus municípios de origem. Neste sentido, o Egresso A5 afirma que entre os benefícios que o curso proporcionou está a

*“[...] troca de informações entre municípios sobre soluções que deram certo em determinadas cidades e podem ser usadas em outros municípios. Ampliação do conhecimento sobre funcionamento geral da prefeitura e a visualização da necessidade de integração e gestão conjunta de regiões para um desenvolvimento e gestão mais consciente”* (Trecho da entrevista).

Destaca-se ainda as seguintes contribuições do curso mencionados pelos egressos:

Egresso B49: *“Gostei do curso, pois possibilitou um conhecimento maior na área de trabalho que estou ingressando recentemente”*;

Egresso B65: *“Primeiramente apresentando toda região, com suas particularidades e potencialidades, o que era desconhecido por mim e por muitos participantes do curso”* (Trechos das entrevistas).

Ademais, 71,43% dos egressos entrevistados afirmam que passaram a identificar a influência da administração pública no processo de desenvolvimento do município, destacando principalmente o uso adequado das ferramentas de gestão para o emprego eficiente dos recursos visando o alcance das metas estabelecidas no planejamento dos municípios.

Verifica-se ainda que o curso auxiliou no esclarecimento sobre várias ferramentas na área do planejamento público, desconhecidos por alguns alunos. Aliado a isso, 100% dos egressos entrevistados afirmam que faltam cursos desta natureza na região, revelando a necessidade de promover novos cursos de capacitação voltados aos colaboradores das instituições públicas, proporcionando-lhes conhecimentos sobre ferramentas que os auxiliem na gestão pública.

Como atividade de avaliação dos alunos e como estratégia para induzir os mesmos a refletirem sobre a realidade da gestão pública de seu município, foi solicitado que propusessem cursos de capacitação e aperfeiçoamento voltados à instituição pública em que estavam vinculados. Este exercício teve como intuito organizar futuros cursos que melhorem a qualidade de atendimento da gestão pública na região (FPTI-BR, 2016).

No entanto, segundo os egressos entrevistados, não foi realizado nenhum curso

proposto, mesmo sendo uma demanda de qualificação para os municípios. Esta situação revela a necessidade de um maior acompanhamento destes egressos para que consigam articular as parcerias e executar suas propostas de capacitação elaboradas como trabalho final de curso, visto que são demandas reais das instituições em que trabalham.

Percebe-se que a falta de acompanhamento ou planejamento de ações junto aos egressos não ocorrem apenas no curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público, mas também nos cursos de Formadores e Promotores em Desenvolvimento Territorial. Em todos os cursos, os egressos elaboraram propostas de projetos envolvendo a identificação de problemas territoriais e suas possíveis soluções, o aproveitamento de oportunidades para o desenvolvimento dos territórios e proposições de cursos de capacitações voltadas à gestão pública, sem o apoio necessário para a sua implementação, com exceção dos projetos cofinanciados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho foi analisar se os cursos de formação do Programa ConectaDEL-Brasil proporcionaram os conhecimentos necessários aos seus egressos para que possam fomentar o desenvolvimento dos territórios em que atuam. Assim, buscou-se verificar como os egressos têm praticado os conhecimentos assimilados durante os cursos e como estas práticas estão engendrando o desenvolvimento territorial.

Para a realização desta pesquisa empregou-se como instrumental metodológico um arcabouço teórico e a análise dos questionários estruturados aplicados junto aos egressos dos cursos de Formadores em Desenvolvimento Territorial, Promotores em Desenvolvimento Territorial e Capacitação em Gestão e Planejamento Público.

Constatou-se que os resultados das parcerias estabelecidas pela FPTI-BR com outras instituições como AMOP, CACIOPAR, ITAIPU, SEBRAE/PR e UNIOESTE para a realização dos cursos, não se limitaram apenas ao apoio na cessão de infraestrutura e docentes. Estas parcerias possibilitaram também que as atividades do ConectaDEL-Brasil tivessem uma maior divulgação, ultrapassando a sua região de atuação com incidência e participação de alunos das regiões Sudoeste e Centro-Sul do Paraná e dos municípios de Hernandárias, Presidente Franco e Ciudad del Est no Paraguai.

No caso dos alunos da região Sudoeste do Paraná, além de praticar os conhecimentos assimilados durante os cursos nas atividades da governança regional vinculada ao Plano de Desenvolvimento Regional Integrado do Sudoeste do Paraná (PDRI) conseguiram também, aprovar o projeto proposto no curso de Promotores em Desenvolvimento Territorial e obter o cofinanciamento do BID-FOMIN. O referido projeto buscou desenvolver um sistema de monitoramento e acompanhamento do conjunto de ações previstas no Plano Tático e Operacional do PDRI.

Outro resultado dessa incidência é a solicitação dos egressos e das instituições do Paraguai e da região Sudoeste do Paraná à FPTI-BR, para realizar capacitações em desenvolvimento territorial nestas regiões. Ademais, vários egressos sugeriram que estes cursos deveriam ser ofertados continuamente, proporcionando ideias e troca de experiências, de modo que os participantes se mantenham incentivados a desenvolver ações que desenvolvam o território.

Verificou-se que os cursos de Formadores e Promotores em Desenvolvimento Territorial proporcionaram conhecimentos e mecanismos para que os participantes pudessem atuar mais ativamente nos processos de desenvolvimento territorial. Para alguns egressos, a

segurança que os conhecimentos assimilados durante as aulas possibilitaram a sua atuação junto às lideranças locais em projetos de interesse do território.

Os cursos realizados pelo ConectaDEL-Brasil auxiliaram nas ações de outros programas de governança territorial como o Programa Oeste em Desenvolvimento (POD) e o PDRI. No caso do POD alguns alunos passaram a fazer parte desta governança e os que já participavam, passaram a colaborar de forma mais intensiva e compreender a importância de ações integradas entre as instituições para o desenvolvimento do território.

Os participantes do PDRI que frequentaram as aulas do ConectaDEL-Brasil repassaram os conhecimentos aos demais integrantes desta governança durante as reuniões, como a metodologia sobre as cadeias propulsivas e multiplicadoras e sobre projetos cooperados. Um dos egressos afirma que os conteúdos ministrados e os materiais do módulo sobre projetos cooperados também foram fundamentais para as discussões a respeito da denominação de origem de um ecossistema de tecnologia da informação no Sudoeste do Paraná, e que resultou na criação da marca Vale Digital.

No Paraguai, um dos egressos coloca em prática os conhecimentos sobre desenvolvimento territorial participando da criação do Conselho de Desenvolvimento Social e Econômico da Ciudad del Est buscando ligá-lo aos outros conselhos do Brasil e da Argentina.

Averiguou-se ainda que alguns egressos foram incentivados a assumir cargos de liderança em instituições que buscam fomentar o desenvolvimento territorial como em agências de desenvolvimento, secretarias municipais de desenvolvimento econômico e observatório social. Outros egressos não chegaram a assumir cargo de liderança, mas passaram a trabalhar levando em consideração o enfoque do desenvolvimento territorial em suas atividades.

Os cursos também possibilitaram que muitos participantes conhecessem melhor as características e os recursos presentes no próprio território. Este conhecimento, aliado à sensibilização e mobilização dos atores locais, é fundamental para iniciar os processos de desenvolvimento endógeno das regiões. No entanto, existe uma parcela dos egressos que criticaram a metodologia das aulas argumentando que foram muito teóricas e com poucas atividades práticas que permitissem uma melhor assimilação dos conteúdos apresentados.

As aulas transformaram-se em espaços de diálogo entre os diversos atores que participaram dos cursos, permitindo estabelecer novos contatos e trabalhos conjuntos, a exemplo do “Fórum de Desenvolvimento de Marechal Cândido Rondon 2035” realizado entre as instituições dos municípios de Marechal Cândido Rondon e o Núcleo de Desenvolvimento Regional da Unioeste de Toledo.



Em todos os cursos, os egressos elaboraram projetos envolvendo a identificação de problemas territoriais e suas possíveis soluções, o aproveitamento de oportunidades para o desenvolvimento dos territórios e proposições de cursos de capacitações voltadas à gestão pública. Porém, com exceção dos seis projetos cofinanciados pelo BID-FOMIN e o projeto Caminhos para a Liberdade que está para iniciar a sua execução, nenhum outro projeto dos egressos entrevistados foi implementado.

Estes projetos elaborados como trabalho final poderiam ser melhor aproveitados, sobretudo, do curso de Promotores em Desenvolvimento Territorial, já que os mesmos tinham recursos de contrapartida garantidos. O ConectaDEL-Brasil poderia ter acompanhado e apoiado os projetos que não foram selecionados para receber o cofinanciamento do BID-FOMIN, a captar os recursos necessários para a sua execução junto a outras instituições financeiras. Além disso, não houve a preocupação por parte do ConectaDEL-Brasil em organizar atividades periódicas com os egressos, bem como divulgar os resultados e experiências do Programa junto aos seus participantes.

Por outro lado, a pesquisa respondeu que os conhecimentos adquiridos pelos egressos proporcionaram práticas de desenvolvimento do território, e que a qualificação dos mesmos foi difundida para outros atores através do efeito encadeador de redes formais e informais. Assim, verificou-se que as práticas e ações geradas pelos egressos dos cursos de Formadores e Promotores em Desenvolvimento Territorial têm contribuído no desenvolvimento territorial do Oeste e Sudoeste do Paraná, estimulando os egressos a participarem de conselhos de desenvolvimento, a assumirem funções de liderança, a disseminarem os conhecimentos assimilados durante os cursos e a articularem parcerias para execução de projetos de interesse do território. Ademais, fortaleceram as governanças territoriais estabelecidas no Oeste e Sudoeste do Paraná (POD e PDRI) e possibilitaram a criação e/ou fortalecimento de vínculos entre as universidades, prefeituras e entidades representativas de vários municípios.

Quanto aos egressos do curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público, não foi possível identificar quais práticas surgiram e como estas práticas estão promovendo o desenvolvimento territorial face a sua recente realização, concluído em Novembro de 2015. Porém, verificou-se que o curso possibilitou a troca de experiências entre os alunos que conheceram projetos implantados por outras prefeituras e que podem servir de referência para a solução de problemas enfrentados em seus municípios. Ademais, tornaram-se mais conscientes das características e potencialidades presentes na região Oeste do Paraná e da influência exercida pela gestão pública no desenvolvimento dos municípios.

Portanto, a pesquisa evidenciou como os cursos de formação contribuem no fortalecimento das capacidades e conhecimentos dos atores locais, que fomentem o surgimento de práticas e iniciativas voltadas ao desenvolvimento territorial. Destaca-se que as principais limitações da pesquisa foram:

- a) O baixo retorno dos questionários enviados aos egressos restringindo uma maior identificação das práticas que promovam o desenvolvimento territorial;
- b) A recente realização do curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público; e
- c) A conclusão recente da execução dos projetos cofinanciados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento – Fundo Multilateral de Desenvolvimento.

Para futuras pesquisas sugere-se a avaliação dos projetos cofinanciados, destacando os impactos econômicos, institucionais, sociais e ambientais e as relações de confiança surgidas no território a partir da execução dos projetos.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural. **Economia Aplicada**, v.4, p. 379-397, 2000.

ADLER, P. S.; KWON, S.W. Social Capital: prospects for a new concept. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 01, p. 17-40, 2002.

AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO SUDOESTE DO PARANÁ. **Plano Tático PDRI**. Francisco Beltrão: Agência, 2015.

AGUILAR, C. J. P; KODAMA, A. K.; BAEZ, C.A.; DINIZ, V. M. F. Integração de atores para o processo de desenvolvimento territorial: o caso do Programa ConectaDEL. In: 54º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2016, Maceió. **Anais**. Maceió: SOBER, 2016.

ALBAGLI, S. Território e territorialidade. In.; BRAGA, C.; MORELLI, G.; LAGES, V. N. (Orgs.). **Territórios em movimento: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva**. Brasília: Relume Dumará, 2004.

ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. Capital Social e Empreendedorismo Local. In: **Proposição de Políticas para a Promoção de Sistemas Produtivos Locais de Micro, Pequenas e Médias Empresas**. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

ALBUQUERQUE, F.; COSTAMAGNA, P.; FERRARO, C. **Desarrollo económico local, descentralización y democracia: Ideas para un cambio**. San Martín: UNSAM EDITA, 2008.

\_\_\_\_\_; DINI, M. **Guía de Aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo territorial**. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo, 2008.

\_\_\_\_\_; DINI, M. **Guia de desenvolvimento territorial**. Brasília: CNI, 2009.

\_\_\_\_\_; ROZZI, S. P. **El desarrollo territorial: enfoque, contenido y políticas**. 2013. Disponível em: <<http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/09/EL-ENFOQUE-SOBRE-EL-DESARROLLO-TERRITORIAL-doc-Mesa-de-Programas.pdf>>. Acesso em: 15 de Abril de 2015.

\_\_\_\_\_. **Economía del desarrollo y desarrollo territorial**. 2013. Disponível em: <<http://www.conectadel.org/wpcontent/uploads/downloads/2015/03/E%C2%AADesarrollo-y-Desarrollo-Territorial-3.01.pdf>>. Acesso em: 02 de Outubro de 2015.

\_\_\_\_\_. Política regional y desarrollo territorial en América Latina y el Caribe. **Informe GEPEC**. V. 18, n. 2. P. 177-204, jul./dez. 2014.

\_\_\_\_\_. Enfoque del desarrollo económico territorial. In: COSTAMAGNA, P.; ROZZI, S. P. (Org.). **Enfoque, estrategias e información para el Desarrollo Territorial**. Buenos Aires: ConectaDEL, 2015.

\_\_\_\_\_; ZAPATA, T. A importância da estratégia de desenvolvimento local/territorial no Brasil. In: NOVAES, R.; VANNUCHI, P. (Org.). **Juventude e sociedade: trabalho, educação, cultura e participação**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2010.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL DE MATEILÂNDIA (ACIMA). **Visita técnica**. 2016a. Disponível em: <<http://aces.marvirtual.com.br/acima/noticia/5618>>. Acesso em: 15 de Agosto de 2016.

\_\_\_\_\_. **Palestra com veterinário**. 2016b. Disponível em: <<http://aces.marvirtual.com.br/acima/noticia/5430>>. Acesso em: 15 de Agosto de 2016.

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. **Termo de cooperação técnica não reembolsável número: ATN/ME-12482-RG**. Programa Regional de Formação para o Desenvolvimento Econômico Local com Inclusão Social para o Brasil. Brasília, 2013.

\_\_\_\_\_. **Informe de Evaluación Final**: Programa Regional de Formación Para El Desarrollo Económico Local com Inclusión Social ATN/ME – 12039-RG. Washington, 2015.

BOISIER, S. **Desarrollo (Local): ¿De qué estamos hablando?** Santiago de Chile: ILPES, 1999.

BOURDIEU, P. Le capital social: notes provisoires. Actes de la Recherche en: **Sciences Sociales**, n. 31, jan. 1980.

BRAGA, T. M. Desenvolvimento local endógeno: entre a competitividade e a cidadania. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, v.01, n. 5, p. 23-37, 2002.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **O conceito histórico de desenvolvimento econômico**. Texto para Discussão no. 157, São Paulo: FGV-EESP, 2006. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2006/06.7-conceitohistoricodesenvolvimento.pdf>>. Acesso em: 18 de Maio de 2015.

\_\_\_\_\_. Social Capital in the Creation of Human Capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, supplement, p. S95-S120. 1988.

COLEMAN, J. S. **Foundations of Social Theory**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

COSTAMAGNA, P. Ensayo sobre un dialogo entre el enfoque del Desarrollo Territorial y el Desarrollo Humano Local. In: Seminario Internacional sobre Desarrollo Humano Local (DHL). 2013, Hegoa. Anais. Hegoa: Universidad del País Vasco, 2013.

\_\_\_\_\_; PÉREZ, R.; SPINELLI, E. Elementos de un enfoque pedagógico para el desarrollo territorial. Programa ConectaDEL, 2013. Disponível em: <<http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2014/01/Documento-Enfoque-PedagoI%CC%80%C2%81gico-FINAL.pdf>>. Acesso em: 20 de Setembro de 2015.

\_\_\_\_\_; PÉREZ, R. **Un enfoque pedagógico para el desarrollo territorial**: su relación con los espacios de formación (formales y no formales). Programa ConectaDEL, 2013. Disponível em: [http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2014/01/Costamagna\\_Perez\\_ApuntosEnfoquePedagogico1.pdf](http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2014/01/Costamagna_Perez_ApuntosEnfoquePedagogico1.pdf)>. Acesso em: 14 de Outubro de 2015.

\_\_\_\_\_. **Los procesos políticos y de formación em la construcción de capacidades para el Desarrollo Territorial.** Uma aproximação al aprendizaje desde la experiência. Tese de Doutorado. Universidad del País Vasco, Espanha, 2014.

\_\_\_\_\_; LARREA, M. El enfoque pedagógico y la investigación acción para el desarrollo territorial. In: COSTAMAGNA, P.; ROZZI, S. P. (Org.). **Enfoque, estrategias e información para el Desarrollo Territorial.** Buenos Aires: ConectaDEL, 2015, p. 45-71.

COUDEL, E.; TONNEAU, J. P. Como avaliar a contribuição duma formação no desenvolvimento territorial? Reflexão a partir da experiência da Universidade Camponesa no território do Cariri Paraibano. In: Primeiro Encontro da Rede Rural, 2006, Niteroi. Primeiro Encontro da Rede Rural, 2006.

COUDEL, E.; TONNEAU, J. P.; REY-VALETTE, H. Diverse approaches to learning in rural and development studies: review of the literature from the perspective of action learning. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 9, p. 120-135, 2011.

DALLABRIDA, V. R. Do debate teórico sobre desenvolvimento territorial aos desafios de sua prática: a Indicação Geográfica como referência. In: Valdir Roque Dallabrida. (Org.). **Desenvolvimento Territorial: políticas públicas brasileiras, experiências internacionais e a Indicação Geográfica como referência.** 1 ed. São Paulo: , 2014, v. 1.

DENUZI, V. S. S. ; FERRERA DE LIMA, J.. Organizações e Desenvolvimento Local: o Papel dos Atores Locais nos Municipios de Assis Chateaubriand e Palotina - PR. **Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 12, p. 01-25, 2013.

EDUARDO, M. F. Território, trabalho e poder: por uma geografia relacional. **Campo Território**, v. 01, n.02, p. 20-50, 2006.

FERRERA DE LIMA, J. Clusters territoriais: elementos para reflexão. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, v. 33, p. 199-204, 2011.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FUNDAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO ITAIPU BRASIL – FPTI-BR. **Relatório de Sistematização de Experiência do Programa ConectaDEL-Brasil.** Foz do Iguaçu: 2016.

FUNK, F.; ALVES, L. R. Desenvolvimento sustentável, desenvolvimento endógeno e o papel do capital social no planejamento regional. In: XXVII ENCONTRO ESTADUAL DE GEOGRAFIA: A formação do profissional de geografia, 2007, Santa Maria. **Anais do XXVII ENCONTRO ESTADUAL DE GEOGRAFIA: A formação do profissional de geografia.** Porto Alegre - RS: Associação dos Geógrafos Brasileiros, p. 66-76, 2007.

FURLANETTO, E. L. Instituições e Desenvolvimento: a Importância do Capital Social. **Revista de Sociologia e Política**, v. 16, p. 55-67, 2008.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista Brasileira de Empresas**, v.35, n. 02, mar/abr. 1995.

HAESBART, R. Território e Multiterritorialidade: um debate. **GEOgraphia**, ano IX, n.17, p.19-46, 2007.

JADIVAN, M. Core Competence: What Does it Mean in Practice. **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, 1998.

JEAN, B. Do desenvolvimento regional ao desenvolvimento territorial sustentável: rumo a um desenvolvimento territorial solidário para um bom desenvolvimento dos territórios rurais. In: VIEIRA, P. F.; CAZELLA, A.; CERDAN, C.; CARRIÈRE. J-P (Orgs.). **Desenvolvimento Territorial Sustentável no Brasil: Subsídios para uma política de fomento**. Florianópolis: APED/Secco, p. 49-76, 2010.

LACOUR, C. Les territoires du développement regional: quelques leçons de PSDR. **Revue D'Economie Régionale et Urbaine**, v. 5, n. 3, p. 315-237, 2006.

LEFEBVRE, H. **La Production de l'espace**. Paris: Anthropos, 1986.

LIMANA, A. O processo de descentralização política – administrativa no Brasil. **Scripta Nova**, v. 21 n.45, p. 30-41, 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 01, n. 03,1996.

OLIVEIRA, G. B. . Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 1, p. 37-48, 2002.

PIACENTI, C. A. Indicadores de Desenvolvimento Endógeno. In: PIACENTI, C. A.; FERRERA DE LIMA, J. (Org.). **Análise Regional: Indicadores e Metodologias**. 1 ed. São Paulo: Camões, 2012, v. 1, p. 63-94.

PIMENTA, S. G. O estágio na formação de professores - unidade teoria e prática?. **Relatos de Pesquisa**, Brasília, v. 25, p. 16-43, 1995.

PIMENTA, S. G. Professor reflexivo: construindo uma crítica. In: PIMENTA, S. G.; GHEDIN, E. (Orgs.). **Professor reflexivo no Brasil: gênese e crítica de um conceito**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

PROGRAMA CONECTADEL. **Experiências y aprendizajes de procesos de formación em desarrollo territorial**. Disponível em: <<http://www.conectadel.org/>>. Acesso em: 15 de Dezembro de 2015.

PROGRAMA OESTE EM DESENVOLVIMENTO – POD. **O programa**. Disponível em: <<http://www.oesteemdesenvolvimento.com.br/institucional/o-programa>>. Acesso em: 15 de Setembro de 2015.

PUTNAM, R. **Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy**. Princeton: Princeton University Press, 1993.

\_\_\_\_\_. **Bowling Alone**. The collapse and Revival of American Community. New York: Simon e Schuster, 2000

RAFESTIN, C. **Por uma geografia do poder**. São Paulo: Ática, 2011.

SCHNEIDER, S. Ciências sociais, ruralidade e territórios: em busca de novas referências para pensar o desenvolvimento. **Campo Território: Revista de Geografia Agrária**, v.4, n°. 7, 2009.

SILVEIRA, O. M. C.; CARVALHO, L. T. Estratégias metodológicas para pesquisa com egressos. In: LORDELO, J. A.; DAZZANI, M. V.(Org.). **Estudos com estudantes egressos concepções e possibilidades metodológicas na avaliação de programas**. 1 ed.Salvador: EDUFBA, 2012, v. 1, p. 45-75.

SIMAN, R. F. **Capital social e instituições nas performances dos assentamentos de reforma agrária do Rio Grande do Sul**. Tese de Doutorado em Desenvolvimento Rural - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. 192 f.

SOTARAUTA, M. Shared Leadership and Dynamic Capabilities in Regional Development. In: SAGAN, I; HALKIER, H. **Regionalism Contested: Institution, Society and Governance**. Cornwall: Ashgate, 2005.

SOUZA, C. C. G. **Estrutura produtiva e o (sub)desenvolvimento das microrregiões paranaenses**. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Toledo – PR, 2015

TARACIDO, E. J.; MÉNDEZ, S. V. Los sistemas de información territorial y el desarrollo territorial. In: COSTAMAGNA, P.; ROZZI, S. P. (Org.). **Enfoque, estrategias e información para el Desarrollo Territorial**. Buenos Aires: ConectaDEL, 2015.

VAZQUEZ BARQUERO, A. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização.** Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

VÁZQUEZ, A. S. **Filosofia da práxis.** 2. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



## APÊNDICES

### APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO 1- CURSO DE FORMADORES

**1. Informações do entrevistado (a)**

Nome: \_\_\_\_\_  
 Empresa: \_\_\_\_\_  
 Cidade/Município: \_\_\_\_\_  
 Estado: \_\_\_\_\_  
 País: \_\_\_\_\_  
 Número de telefone: \_\_\_\_\_

**2. Qual a sua idade?**

- 20 a 30 anos
- 31 a 40 ano
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Mais de 60 anos

**3. Sexo**

- Feminino
- Masculino

**4. Qual o seu nível de escolaridade?**

- Fundamental – Incompleto
  - Fundamental – Completo
  - Médio – Incompleto
  - Médio – Completo
  - Superior – Incompleto
  - Superior – Completo
- Pós-Graduação (Lato sensu) – Incompleto
- Pós-Graduação (Lato sensu) – completo
- Pós-Graduação (Stricto sensu, nível mestrado) – Incompleto
- Pós-Graduação (Stricto sensu, nível mestrado) – Completo
- Pós-Graduação (Stricto sensu, nível doutorado) – Incompleto
- Pós-Graduação (Stricto sensu, nível doutorado) – Completo
- Outro (especifique):

**5. Qual é a sua profissão?**

**6. Qual função ou cargo exerce atualmente?**

**7. Há quanto tempo realiza atividades voltados ao desenvolvimento territorial?**

- Ainda não desenvolvi nenhuma atividade voltada ao desenvolvimento territorial.
- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 4 anos
- Entre 4 e 7 anos

- Entre 7 e 10 anos
- Entre 10 e 13 anos
- Entre 13 e 16 anos
- Entre 16 e 19 anos
- Entre 19 e 21 anos
- Entre 21 e 24 anos
- Mais de 24 anos

**8. Quais os motivos que o levaram a participar do Curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial (Pode selecionar mais de um item e/ou adicionar outros motivos no campo Outro - Especifique)?**

- Apenas para conhecer e entender melhor o tema proposto
- Adquirir novos conhecimentos para iniciar atividades relacionadas com o desenvolvimento territorial
- Aperfeiçoamento profissional (já atuo em projetos voltados ao desenvolvimento territorial)
- Estabelecer novos contatos com atores locais que atuam na área de desenvolvimento territorial
- Desenvolver pesquisas sobre desenvolvimento territorial
- Outro (Especifique):
- 

**9. Após participar do Curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial, você passou a identificar melhor os recursos (naturais, humanos e institucionais) presentes no território em que atua?**

- Sim
- Parcialmente, faltou mais atividades práticas para tal identificação.
- Não, faltou explorar melhor este tema no curso.
- Outro (Especifique):

**10. Na sua opinião o modelo didático empregado no Curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial lhe auxiliou a identificar oportunidades que desenvolvam o território ou problemas territoriais em sua região?**

- Sim
- Parcialmente, faltou mais atividades práticas
- Não, faltou informações de como identificar estas oportunidades ou problemas territoriais
- Outro (Especifique):

**11. Se a resposta da questão 10 for SIM, por favor, mencione quais oportunidades ou problemas territoriais foram identificadas?**

**12 Por meio do Curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial foi possível estabelecer novas parcerias no território em que atua?**

- Sim
- Parcialmente, faltou mais atividades práticas para tal identificação
- Não, faltou explorar melhor este tema durante o curso

**13. Se a resposta da questão 12 for SIM, por favor, descreva como está sendo \* estas parcerias.**

**14. Você está conseguindo repassar o conhecimento adquirido no Curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial para outros atores locais?**

- Sim
- Não
- Outro (Especifique):
- 

**15. Se a resposta da questão 14 for SIM, como está repassando este conhecimento?**

**16. O conhecimento adquirido durante o curso está lhe ajudando a mobilizar os atores locais para as iniciativas de desenvolvimento territorial no território em que atua?**

**17. Você acha que durante o curso houve orientação e acompanhamento suficiente para o desenvolvimento do trabalho final solicitado?**

- Sim
- Não
- Outro (Especifique):

**18. O trabalho final elaborado para o Curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial foi efetivamente implantado?**

- Sim
- Não
- Outro (Especifique)

**19. Se a resposta da questão 18 for SIM, por favor, descreva sobre o projeto desenvolvido mencionando as instituições envolvidas, os objetivos, os resultados alcançados e entre outros pontos que achar relevante citar.**

**20. Se a resposta da questão 18 for NÃO, por favor, descreva os motivos que levaram a não execução do projeto.**

**21. Está conseguindo colocar em prática o conhecimento adquiridos durante Curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial? Se SIM, por favor, cite como estes conhecimentos estão sendo empregados?**

**22. O Curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial lhe incentivou a assumir algum cargo ou função ligado ao desenvolvimento territorial? Se SIM, qual cargo ou função assumiu?**

**23. Após participar do Curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial, você considera que seu nível de compreensão sobre desenvolvimento territorial é:**

- Não tenho condições de avaliar
- Não progrediu
- Fraco
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Outro (Especifique):

**24. O que achou dos conteúdos ministrados?**

Não tenho condições de avaliar

- Fraco
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Outro (Especifique):

**25. Na sua opinião o curso atingiu os objetivos propostos?**

- Não tenho condições de avaliar
- Não atingiu
- Parcialmente
- Sim, atingiu todos os objetivos
- Outro (Especifique):

**26. Na sua opinião quais foram as principais limitações do Curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial?**

**27. Quais benefícios a participação no Curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial lhe proporcionou e que não foram citados anteriormente?**

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO 2- CURSO DE PROMOTORES

### 1. Informações sobre o entrevistado (a)

Nome: \_\_\_\_\_  
 Empresa: \_\_\_\_\_  
 Cidade/Município: \_\_\_\_\_  
 Estado: \_\_\_\_\_  
 País: \_\_\_\_\_  
 Número de telefone: \_\_\_\_\_

#### 1. Qual a sua idade?

- 20 a 30 anos
- 31 a 40 ano
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Mais de 60 anos

#### 2. Sexo

- Feminino
- Masculino

#### 3. Qual o seu nível de escolaridade?

- Fundamental – Incompleto
  - Fundamental – Completo
  - Médio – Incompleto
  - Médio – Completo
  - Superior – Incompleto
  - Superior – Completo
- Pós-Graduação (Lato sensu) – Incompleto
- Pós-Graduação (Lato sensu) – completo
- Pós-Graduação (Stricto sensu, nível mestrado) – Incompleto
- Pós-Graduação (Stricto sensu, nível mestrado) – Completo
- Pós-Graduação (Stricto sensu, nível doutorado) – Incompleto
- Pós-Graduação (Stricto sensu, nível doutorado) – Completo
- Outro (especifique):

#### 4. Qual é a sua profissão?

#### 5. Qual função ou cargo exerce atualmente?

#### 6. Há quanto tempo realiza atividades voltados ao desenvolvimento territorial?

- Ainda não desenvolvi nenhuma atividade voltada ao desenvolvimento territorial.
- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 4 anos
- Entre 4 e 7 anos

- Entre 7 e 10 anos
- Entre 10 e 13 anos
- Entre 13 e 16 anos
- Entre 16 e 19 anos
- Entre 19 e 21 anos
- Entre 21 e 24 anos
- Mais de 24 anos

**8. Há quanto tempo você elabora projetos visando captar recursos em instituições de fomento?**

- Elaborei projeto para captar recursos apenas uma vez no Curso de Promotores em Desenvolvimento Territorial
- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 4 anos
- Entre 4 e 7 anos
- Entre 7 e 10 anos
- Entre 10 e 13 anos
- Entre 13 e 16 anos
- Entre 16 e 19 anos
- Entre 19 e 21 anos
- Entre 21 e 24 anos
- Mais de 24 anos
- Outro (Especifique):

**9. Quais os motivos que o levaram a participar do Curso de Promotores em Desenvolvimento Territorial? (Pode selecionar mais de um item e/ou adicionar outros motivos no campo comentários)**

- Apenas para conhecer e entender melhor o tema proposto
- Participei do Curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial e quis dar continuidade ao aprendizado
- Aprender a elaborar projetos e captar recursos
- Aperfeiçoamento profissional (já atuo na elaboração de projetos e captação de recursos)
- Estabelecer novos contatos com atores locais que atuam na área de desenvolvimento territorial
- Desenvolver pesquisas sobre desenvolvimento territorial
- Compreender melhor os processos de desenvolvimento territorial
- Possibilidade de submeter projeto e receber o co-financiamento do Banco Interamericano de Desenvolvimento
- Outro (Especifique):

**10. Após participar do Curso de Promotores em Desenvolvimento Territorial, você passou a identificar melhor os recursos (naturais, humanos e institucionais) presentes no território em que atua?**

- Sim
- Parcialmente, faltou mais atividades práticas para tal identificação.
- Não, faltou explorar melhor este tema no curso.
- Outro (Especifique):

**11. Na sua opinião o modelo didático empregado no Curso de Formadores em Desenvolvimento Territorial lhe auxiliou a identificar oportunidades que desenvolvam o território ou problemas territoriais em sua região?**

- Sim
- Parcialmente, faltou mais atividades práticas
- Não, faltou informações de como identificar estas oportunidades
- Outro (Especifique):

**12. Se a resposta da questão 11 for SIM, por favor, mencione quais oportunidades ou problemas territoriais foram identificadas?**

**13. Quais ferramentas de intervenção voltadas ao desenvolvimento territorial você aprendeu durante o Curso de Promotores em Desenvolvimento Territorial?**

**14. Como você tem empregado as ferramentas de intervenção voltadas ao desenvolvimento territorial citadas na questão 13?**

**15. O conhecimento adquirido durante o curso está lhe ajudando a sensibilizar e a mobilizar os atores locais para as iniciativas de desenvolvimento territorial no território em que atua?**

**16. Por meio do Curso de Promotores em Desenvolvimento Territorial foi possível estabelecer novas parcerias?**

- Sim
- Não
- Outro (Especifique):

**17. Se a resposta da questão 16 for SIM, por favor, descreva como estão sendo estas parcerias e quais as instituições envolvidas.**

**18. Você acha que durante o curso houve apoio técnico (orientação e acompanhamento) suficientes para a elaboração do projeto visando concorrer o co-financiamento do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)?**

- Sim
- Não
- Outro (Especifique):

**19. O projeto elaborado durante o Curso de Promotores em Desenvolvimento Territorial foi implantado, mesmo sem o co-financiamento do BID?**

- Sim
- Não
- Outro (Especifique):

**20. Se a resposta da questão 19 for SIM, por favor, descreva sobre o projeto desenvolvido mencionando as instituições envolvidas, os objetivos, os resultados alcançados e entre outros pontos que achar relevante citar.**

**21. Se a resposta da questão 19 for NÃO, por favor, descreva os motivos que levaram a não execução do projeto, além do não recebimento do co-financiamento - BID.**

**22. Após participar do Curso de Promotores em Desenvolvimento Territorial, você passou a elaborar projetos para captar recursos em agências de fomento?**

- Sim
- Não
- Outro (Especifique):

**23. Caso a resposta da questão 22 for SIM, conseguiu a aprovação destes projetos?**

- Sim
- Não
- Outro (Especifique):

**24. Caso a resposta da questão 23 for SIM, quantos projetos foram aprovados?**

**25. O Curso de Promotores em Desenvolvimento Territorial lhe incentivou a assumir algum cargo ou função ligado ao desenvolvimento territorial? Se sim, qual cargo ou função assumiu?**

**26. O que achou dos conteúdos \* ministrados?**

- Não tenho condições de avaliar
- Fraco
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Outro (Especifique):

**27. Você está conseguindo repassar o conhecimento adquirido no Curso de Promotores em Desenvolvimento Territorial para outros atores locais?**

- Sim
- Não
- Outro (Especifique):

**28. Se a resposta da questão 27 for SIM, como está repassando este conhecimento?**

**29. Na sua opinião o curso atingiu os objetivos propostos?**

- Não tenho condições de avaliar
- Não atingiu
- Parcialmente
- Sim, atingiu todos os objetivos
- Outro (Especifique):

**30. Na sua opinião quais foram as principais limitações do Curso de Promotores em Desenvolvimento Territorial?**

**31. Quais benefícios a participação no Curso de Promotores em Desenvolvimento Territorial lhe proporcionou e que não foram citados anteriormente?**



## APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO 3 CAPACITAÇÃO EM GESTÃO E PLANEJAMENTO

### 1. Informações sobre o entrevistado (a)

Nome: \_\_\_\_\_  
 Empresa: \_\_\_\_\_  
 Cidade/Município: \_\_\_\_\_  
 Estado: \_\_\_\_\_  
 País: \_\_\_\_\_  
 Número de telefone: \_\_\_\_\_

#### 1. Qual a sua idade?

- 20 a 30 anos
- 31 a 40 ano
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Mais de 60 anos

#### 2. Sexo

- Feminino
- Masculino

#### 3. Qual o seu nível de escolaridade?

- Fundamental – Incompleto
  - Fundamental – Completo
- Médio – Incompleto
  - Médio – Completo
- Superior – Incompleto
  - Superior – Completo
- Pós-Graduação (Lato sensu) – Incompleto
  - Pós-Graduação (Lato sensu) – completo
- Pós-Graduação (Stricto sensu, nível mestrado) – Incompleto
  - Pós-Graduação (Stricto sensu, nível mestrado) – Completo
- Pós-Graduação (Stricto sensu, nível doutorado) – Incompleto
  - Pós-Graduação (Stricto sensu, nível doutorado) – Completo
- Outro (especifique): \_\_\_\_\_

#### 4. Qual é a sua profissão?

#### 5. Qual função ou cargo exerce atualmente?

#### 7. Quais os motivos que o levaram a participar do Curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público (Pode selecionar mais de um item e/ou adicionar outros motivos no campo Outro - Especifique)?

- Adquirir novos conhecimentos para iniciar atividades relacionadas com o planejamento e a gestão pública
- Aperfeiçoamento profissional (já atuo na área de planejamento e a gestão pública)

- Compreender os processos de desenvolvimento territorial
- Outro (especifique):

**8. Após participar do Curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público, você passou a identificar como a gestão e o planejamento público influenciam o processo de desenvolvimento dos municípios?**

- Sim
- Não
- Outro (especifique):

**9. Se a resposta da questão 08 for SIM, por favor, descreva como é a influência da gestão e planejamento público no processo de desenvolvimento.**

**10. Na sua opinião o modelo didático empregado no Curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público lhe auxiliou a identificar oportunidades que desenvolvam o território ou problemas territoriais em sua região?**

- Sim
- Parcialmente, faltou mais atividades práticas
- Não, faltou informações de como identificar estas oportunidades ou problemas territoriais
- Outro (especifique):

**11. Se a resposta da questão 10 for SIM, por favor, mencione quais oportunidades ou problemas territoriais foram identificadas?**

**12. Você tem colocado em prática o conhecimento adquirido sobre o Plano Diretor \* abordado no curso?**

- Sim
- Não

**13. Se a resposta da questão 12 for SIM, por favor, mencione como você vem empregando este conhecimento?**

**14. Você tem colocado em prática o conhecimento adquirido sobre o Plano Plurianual (PPA) abordado no curso?**

- Sim
- Não

**15. Se a resposta da questão 14 for SIM, por favor, mencione como você vem empregando este conhecimento?**

**16. Você tem colocado em prática o conhecimento adquirido sobre a lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) abordado no curso?**

- Sim
- Não
- 

**17. Se a resposta da questão 16 for SIM, por favor, mencione como você vem empregando este conhecimento?**

**18. Você tem colocado em prática o conhecimento adquirido sobre a Lei Orçamentária Anual (LOA) abordado no curso?**

- Sim
- Não

**19. Se a resposta da questão 18 for SIM, por favor, mencione como você vem empregando este conhecimento?**

**20. Você está conseguindo repassar o conhecimento adquirido no Curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público para os colegas e/ou outros atores locais?**

- Sim
- Não
- Outro (especifique):

**21. Se a resposta da questão 20 for SIM, como está repassando este conhecimento?**

**22. O trabalho final elaborado para o Curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público (Proposta de Capacitação) foi efetivamente implantado?**

- Sim
- Não
- Outro (especifique):

**23. Se a resposta da questão 22 for SIM, por favor, descreva sobre a capacitação desenvolvida mencionando as instituições envolvidas, os objetivos, os resultados alcançados e entre outros pontos que achar relevante citar.**

**24. Se a resposta da questão 22 for NÃO, por favor, descreva os motivos que levaram a não execução do Curso de Capacitação.**

**25. Você acha que durante o curso houve orientação e acompanhamento suficiente para o desenvolvimento dos trabalhos solicitados?**

- Sim
- Não
- Outro (especifique):

**26. O que achou dos conteúdos ministrados?**

- Não tenho condições de avaliar
- Fraco
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Outro (especifique):

**27. Na sua opinião o curso atingiu os objetivos propostos?**

- Não tenho condições de avaliar
- Não atingiu
- Parcialmente
- Sim, atingiu todos os objetivos
- Outro (especifique):

**28. Na sua opinião faltam cursos como o de Capacitação em Gestão e Planejamento Público na região?**

- Sim
- Não

**29. Na sua opinião quais foram as principais limitações do Curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público?**

**30. Quais benefícios a participação no Curso de Capacitação em Gestão e Planejamento Público lhe proporcionou e que não foram citados anteriormente?**

## ANEXOS

### **ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS DO CURSO DE FORMADORES EM DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL, PROMOTORES EM DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E CAPACITAÇÃO EM GESTÃO E PLANEJAMENTO PÚBLICO PELA EQUIPE DA FPTI-BR.**

1. De que forma você tomou conhecimento da realização do curso?
  - Site
  - E-mail
  - Indicação de um amigo
  - Outro
2. Qual (ais) motivo (s) o levou a participar do curso?
3. Entre os elementos da proposta do curso quais destes eram do seu conhecimento?
  - Público alvo
  - Professores e suas qualificações
  - Ementa
  - Duração das aulas
  - Atividade avaliativas
  - Materiais utilizados
4. Na sua opinião, o curso atingiu ao objetivo proposto?
  - Sim
  - Não
  - Outro:
5. Se em sua opinião o curso não atingiu o objetivo proposto, qual o fator que você atribui para o não cumprimento da proposta?
6. Qual sua sugestão para o aperfeiçoamento do curso?
7. Os professores se mostraram dispostos a esclarecer as dúvidas e solicitações dos alunos?
  - Sim
  - Não
  - Outro:
8. A capacitação apresentou ferramentas teóricas e práticas que permitiram a sua atuação como facilitador nos processos de desenvolvimento territorial na área em que atua? Se sim, de que forma?
9. O curso permitiu a criação de espaços que possibilitou a formação de redes ou a sua inserção a redes de atores já estabelecidas?
10. O curso lhe influenciou a assumir alguma função ou desenhar alguma atividade que promova a disseminação do conhecimento adquirido?
11. Descreva de forma geral as suas percepções, críticas e sugestões para melhoria do curso.

12. O curso lhe permitiu desenvolver a capacidade de estabelecer um diálogo com os atores locais e interpretar alternativas futuras em relação ao processo de desenvolvimento?
- Sim
  - Não
  - Outro:
13. O conhecimento adquirido no curso foi empregado no grupo de atores de que você faz parte?
- Sim
  - Não
  - Outro:
14. O curso proporcionou condições para criação/fortalecimento das relações de confiança da rede que atua?
15. De que forma o ambiente virtual contribuiu para o seu desempenho no curso?
16. Na sua opinião, o que poderia ser melhorado no ambiente virtual de aprendizagem?

## ANEXO B - MARCO DE REFERÊNCIA

### A Marco de referencia

- 1. Las empresas de menor tamaño tienen como mercado de referencia la localidad o región donde están emplazadas. En el mercado local consiguen los factores e insumos de producción, en particular el trabajo – con sus diversas calificaciones – y toda una serie de servicios a la actividad productiva (servicios de comercialización, asesoría técnica, transporte, comunicación información, etc.). Sin embargo, estas empresas atienden una demanda que está en mercados más amplios, sujetos a la competencia internacional. En efecto, el nuevo contexto de apertura y globalización de los mercados ha requerido, y requiere, que las empresas vayan realizando transformaciones e innovaciones, muchas veces sin la disponibilidad de instrumentos adecuados de política que apoyen estos procesos de reestructuración.
- 1. En este contexto de mercados locales para la adquisición de factores e insumos y de un mercado internacional para la venta de los productos – se desarrolla la pequeña empresa; y en los territorios y regiones de cada país, son los gobiernos subnacionales (departamentos, provincias, regiones y municipios) que – dentro de los procesos de implantación de las políticas de descentralización - están efectivamente tomando un rol cada vez más proactivo en facilitar el desarrollo productivo, pudiendo más fácilmente identificar los cuellos de botella y las dificultades a las que se enfrentan las empresas establecidas en la respectiva región o territorio. Hoy en día, en promedio, los gobiernos subnacionales en LAC son responsables de cerca del 20% del gasto público en sus países, y en muchos países, de más del 50% de las inversiones públicas.
- 1. Por otro lado, el diálogo y colaboración entre sector público, sector productivo y empresarial y las instituciones del conocimiento permite construir una visión común del desarrollo de las regiones respectivas. La participación de dichos sectores en el diseño e implantación de políticas de desarrollo productivo, facilita que éstas sean consistentes en el tiempo, y promuevan un crecimiento económico con inclusión de las partes más débiles de la sociedad, aseguren trabajo decente<sup>9</sup> y el uso sostenible de los recursos, factores que contribuyen positivamente al clima de negocios de la región.

### B Desafíos para las políticas e iniciativas de competitividad local

- 1. La construcción de consenso, así como el diseño y gestión de los instrumentos de fomento productivo que buscan crear oportunidades de crecimiento con inclusión, están limitadas por la falta de capacidades técnicas y políticas en las entidades relevantes de cada región. Para que el diálogo entre los diversos sectores de la sociedad pueda ser efectivo, y resultar en iniciativas concretas, estas competencias deberán implantarse no sólo a nivel gubernamental, sino también en las otras organizaciones, particularmente en aquellas del sector empresarial y laboral.
- 1. Un segundo aspecto se refiere a las dificultades de implantar sistemas eficientes y transparentes de gestión de las políticas de desarrollo económico local (DEL) así como del monitoreo de sus resultados, con vista a facilitar el aprendizaje y la continua 2 Según el concepto definido por la OIT y adoptado por la comunidad internacional, trabajo decente es el trabajo productivo para los hombres y las mujeres en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. - 4- adaptación de los instrumentos de fomento a la realidad dinámica del mercado y a las necesidades de las empresas. Conocer el impacto de las políticas puede ofrecer la base para mejorar el consenso, informando adecuadamente acerca de sus costos y beneficios.

<sup>9</sup> Según el concepto definido por la OIT y adoptado por la comunidad internacional, trabajo decente es el trabajo productivo para los hombres y las mujeres en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana.

1. La experiencia del FOMIN y del Banco en la identificación, diseño y preparación de proyectos de apoyo a la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYME) ha mostrado la escasa preparación de las entidades locales a la hora de diseñar y gestionar iniciativas y procesos de desarrollo. Esta ha sido la experiencia de los clusters de proyectos de “Integración Productiva y Cadenas de Valor” y de “Competitividad Local”, que se han implementado en áreas descentralizadas, generalmente de carácter rural, y alejadas de las capitales de los países. Es principalmente en estas regiones, muchas veces con características económicas y culturales específicas, en donde la política de fomento debería adaptarse a los elementos característicos de la localidad, y es en estas mismas regiones adonde más se percibe la falta de capacidades técnicas y la debilidad de las instituciones.

## C La experiencia de las organizaciones promotoras

1. El FOMIN, la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)<sup>10</sup> y el Centro Internacional de Formación (CIF) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)<sup>11</sup> han trabajado en conjunto una serie de actividades e intercambio de conocimientos dentro de la experiencia del clúster de proyectos FOMIN de integración productiva, agrupación de proyectos que ha generado una comunidad de aprendizaje y la formación de una red de entidades locales y nacionales, públicas y privadas. En parte basada en la colaboración de esta red, el FOMIN ha desarrollado una Guía de Aprendizaje (GA) a partir de la experiencia de los proyectos de integración productiva. Esta Guía ofrece los conocimientos técnicos, herramientas y aptitudes necesarias para acompañar a los actores locales en la planificación, ejecución, evaluación y seguimiento de estrategias de desarrollo económico territorial.
1. El proceso de validación y difusión de esta GA ha incluido la realización en forma conjunta FOMIN-OIT-ONUDI de dos cursos piloto: en Chile, a los directores de las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo - Corporación del Fomento de la Producción (CORFO), y en Brasil, a la Confederación Nacional de Industria (CNI) en el que participaron también universidades y personal del Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE). A través del programa de disseminación de la GA, con apoyo del fondo fiduciario de España, en un primer momento, y después ampliado con la colaboración de la división de Mercados de Capitales e Instituciones Financieras (CMF) del Banco, se han organizado además cursos en Perú, Brasil y Guatemala. Como en los otros casos, el propósito de estas iniciativas es ir verificando la demanda y confirmar las necesidades de formación así como identificar las redes de formadores y de instituciones que pudieran reforzar la implantación de este Programa.

## D Justificación y adicionalidad

- 1.9 La propuesta responde a una demanda creciente en la región por metodologías de fomento a la competitividad, desde los gobiernos subnacionales, en colaboración con el sector privado, y el sector de conocimiento (académico y científico-técnico), que se basen en las ventajas competitivas de un territorio o región. En efecto, la competitividad de las empresas resulta fortalecida por el mayor desarrollo de los mercados de factores y un ambiente de negocios más maduro y transparente. Como lo muestra la experiencia del FOMIN, si bien puede haber voluntad política y recursos, a veces las entidades públicas y privadas carecen de la experiencia, metodología y capacidades para diseñar y gestionar las políticas de fomento en forma efectiva y sostenible

<sup>10</sup> ONUDI tiene experiencia en el fomento de clusters con un enfoque de reducción de la pobreza, que ha sido documentado en América Latina, África y Asia, principalmente en India. De este modo, ONUDI ha desarrollado criterios para selección y diagnóstico de territorios, con énfasis en la reducción de la pobreza y la desigualdad social.

<sup>11</sup> El CIF contribuye a que se cumpla la misión de la OIT, en lo referente a la promoción del trabajo decente mediante acciones de formación. Hasta la fecha, más de 160.000 personas de unos 190 países se han beneficiado de los servicios de formación y aprendizaje del centro, donde cada año se llevan a cabo más de 450 programas. Entre éstos, promueve un programa de desarrollo económico local que cuenta con más de dos décadas de experiencia.



- 1.10 La colaboración con la ONUDI genera importantes complementariedades al tener ésta una amplia tradición en apoyar, en diversas regiones del mundo, los sectores productivos con énfasis en la inclusión social y económica
- 1.11 La propuesta está en consonancia con el FOMIN II y las prioridades del Banco. El proyecto busca promover una práctica de colaboración entre sectores público y privado – a través de actuaciones conjuntas – para implantar instrumentos de fomento al desarrollo productivo; por otra parte, contribuye a las prioridades del Banco, ya que es parte de una agenda de trabajo para atender las necesidades de los gobiernos subnacionales. Se demuestra también la demanda creciente de seminarios y talleres, dentro y fuera del Banco, en temas relacionados con la competitividad territorial, los sistemas regionales de innovación, y la promoción del desarrollo de las PYME en contextos regionales, clústeres y cadenas de valor. Se estima que las lecciones que se extraigan de esta experiencia serán de utilidad para el FOMIN y el Banco.

## II. OBJETIVO Y DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

### A Objetivos

- 2.1 El objetivo general del Programa es apoyar los procesos de descentralización de la región, fortaleciendo las capacidades de una gestión integrada, de carácter públicoprivado, de los procesos de desarrollo económico local sostenible en los países beneficiados por el Programa (inicialmente, Argentina, Brasil, Chile, Guatemala, y Perú). El objetivo específico es formar cuadros técnicos y tomadores de decisiones de políticas, en diferentes regiones y localidades de los países beneficiarios, para que mejoren sus capacidades de diseño, puesta en marcha y gestión de iniciativas de promoción productiva y empleo, aplicando un enfoque de desarrollo económico local y trabajo decente.

### B Descripción del programa

- 2.2 La metodología propuesta para la formación se basa en un enfoque territorial del desarrollo, esto es, tener en cuenta no sólo el entorno sectorial de las relaciones que establecen entre sí las empresas en sus respectivas cadenas productivas, redes de empresas o clusters, sino también el entorno territorial en el que estas relaciones tienen lugar, lo cual incluye los aspectos económicos, socioculturales, laborales, medioambientales, políticos e institucionales. El Programa se dirige a los operadores de programas así como a los tomadores de decisiones políticas, al sector privado empresarial - 6- y a las entidades dedicadas a la capacitación en la región. La formación tendrá una orientación hacia la acción, esto es, al diseño e implantación de iniciativas de desarrollo económico local
- 2.3 El Programa se desarrollará en Argentina, Perú y Guatemala, a través de una Entidad Social Local (ESL) en cada país. En particular: en Guatemala el Consorcio DEL se encargará de la ejecución del Programa, ampliándolo además a por lo menos otro país centroamericano, probablemente a El Salvador<sup>5 12</sup> ; en Argentina, será un consorcio entre la Universidad Nacional de Rosario y el Centro Tecnológico de Desarrollo Regional “Los Reyunos” de la Universidad Tecnológica Nacional; en Perú, será el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME)<sup>6 13</sup> . Además, el Programa operará en Brasil, a través de SEBRAE, y en Chile, con una entidad a ser seleccionada, que asumirán el rol de diseminador y ejecutor de las actividades de formación, con el apoyo del Programa limitado a la formación de formadores, la construcción de metodologías y contenidos de los cursos, y a la difusión de mejores prácticas.

#### **Componente 1: Construcción de alianzas y promoción del Programa (FOMIN US\$64.000; Contraparte US\$102.000)**

- 2.4 Con este componente se propone generar las condiciones para una implantación del Programa más eficiente. De este modo, se apoyará a las ESL en Argentina, Perú y Guatemala en el desarrollo de actividades para promover el Programa y establecer alianzas en regiones o territorios de los países respectivos. Se contemplan las siguientes actividades: (i) eventos de difusión acerca del enfoque y contenido del Programa; (ii) la promoción de alianzas con entidades estratégicas para la formación DEL en cada país; y (iii) la implantación de un sitio Web y comunidad de aprendizaje que facilite la promoción del Programa, la difusión de resultados, y la comunicación entre las entidades estratégicas que decidan participar y los beneficiarios del Programa.

#### **Componente 2: Generación de capacidades y materiales para la formación (FOMIN US\$614.800; Contraparte US\$646.900)**

- 2.5 Este componente tiene por objetivo desarrollar y adaptar materiales didácticos y construir una red de profesionales en los diferentes países – inclusive Brasil y Chile – que pueda realizar las

<sup>12</sup> El Consorcio DEL es la integración de la Asociación Red Nacional de Grupos Gestores (RNGG), la Fundación Soros de Guatemala, el Programa Municipios para el Desarrollo Local PROMUDEL, la Universidad del Valle y el Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM).

<sup>13</sup> COPEME es una asociación civil creada en julio de 1990 que agrupa actualmente a más de 50 instituciones ubicadas en las ciudades más importantes del Perú.

actividades de formación y asistencia técnica previstas en este programa. Estos mismos profesionales serán un elemento de sostenibilidad para el programa, al poder seguir formando capacidades y especialmente asistiendo a las instituciones que en las diversas regiones participan de los procesos de desarrollo productivo.

2.6 El Programa realizará las siguientes actividades:

a. desarrollo de materiales didácticos: a partir de las guías y materiales disponibles de FOMIN, OIT, ONUDI y de las ESL, se apoyará su actualización, adaptación y el desarrollo de estudios de caso en cada país, a fin de adecuar los materiales

didácticos a los diferentes públicos objetivo; se incluye el análisis del contexto territorial en los cinco países a fin de identificar, según sus características socioeconómicas, las regiones o territorios de mayor interés para la implantación de este Programa;

b. fortalecimiento de la plataforma de educación a distancia, a fin de complementar la actividad docente mediante este sistema de aprendizaje virtual; se intentará construir sobre plataformas existentes como por ejemplo, DELNET que ha sido desarrollada por el CIF de la OIT, con base en su experiencia de los últimos años; el desarrollo de esta herramienta se coordinará con la Oficina de Aprendizaje del Banco;

c. cursos de formación básica, de carácter general, dirigidos a decisores de políticas de alto nivel, con el fin de asegurar un nivel básico de conocimientos y asegurar que tanto las administraciones centrales como los líderes políticos tengan las capacidades necesarias para fortalecer el diálogo con las administraciones subnacionales;

d. construcción de una red de expertos (master trainers) que operen como formadores de formadores y eventualmente como tutores; esta actividad permitirá la actualización de los profesionales participantes y potenciar el desarrollo de conocimientos a partir de las experiencias realizadas con el Programa;

e. la formación de formadores – de 25 a 30 por país - a partir de un proceso de selección basado en las experiencias profesionales y en la disponibilidad a participar en el desarrollo del Programa; se prevén 3 cursos regionales de formación – prefiriendo la realización de los cursos en diversos momentos con participantes de diversos países a fin de facilitar el intercambio de experiencias; los profesionales formados deberán realizar algunas prácticas – apoyando actividades del componente 4 del Programa - como parte de su formación;

f. análisis de experiencias de enseñanza y retroalimentación de insumos metodológicos basándose en los conocimientos adquiridos durante la ejecución del programa<sup>7 14</sup>.

**Componente 3: Formación de operadores y decisores de políticas (FOMIN US\$622.800; Contraparte US\$170.400)**

2.7 Este componente apoyará la formación de los cuadros técnicos y políticos que participan del diseño y operación de políticas DEL. Entre ellos se incluyen dirigentes de cámaras empresariales, responsables municipales, provinciales, regionales o estatales, gerentes de desarrollo local, sindicatos, directores de entidades de investigación, universidades y organizaciones no gubernamentales.

2.8 Para esto se desarrollarán cursos presenciales realizados en diferentes ámbitos regionales o territoriales de los países seleccionados, pudiendo contemplarse regiones transfronterizas, esto es, que involucren a varios países. Los cursos incluirán: (i) sesiones presenciales de carácter teórico; (ii) visitas a experiencias en terreno; (iii) el desarrollo de productos, esto es, proyectos de promoción de desarrollo productivo sostenible entre los participantes de una

<sup>14</sup> Esta retroalimentación será importante para ir adecuando las metodologías utilizadas y capitalizarlas a beneficios de los cursos en diferentes países y contextos. Por otro lado, las actividades de gestión del conocimiento y de análisis de experiencias previstas en el componente 5 se refieren principalmente al impacto del Programa sobre las actividades de los beneficiarios y sobre el territorio en el que los beneficiarios actúan.

misma región o territorios; y (iv) actividades de tutoría y revisión de productos y programas.

El Programa contempla además la participación en cursos de especialización externos de aquellos participantes que se destaquen por su rendimiento e interés en la temática. Las actividades de capacitación presencial incluirán el seguimiento y atención de los egresados a través de la plataforma virtual prevista en el componente 2

**Componente 4: Selección e implementación de mejores propuestas de proyectos (FOMIN US\$1.162.000; Contraparte US\$800.000)**

- 2.9 Este componente propone parcialmente financiar los mejores proyectos – iniciativas de promoción de desarrollo productivo sostenible - que los participantes de los cursos del Componente 3 hayan preparado como trabajo final y proporcionar acompañamiento para su ejecución en terreno
- 2.10 Esta facilidad premiará a proyectos por hasta un máximo de US\$100.000 cada uno y no más del 70% del costo total de cada proyecto<sup>15</sup>. La financiación se asignará de acuerdo a los siguientes criterios de elegibilidad: (i) sean presentados conjuntamente por organizaciones públicas y privadas; (ii) que la entidad Ejecutora esté legalmente constituida en la región; (iii) disponibilidad de recursos de contrapartida. Asimismo, para la selección de los proyectos se utilizarán criterios de priorización y estos incluyen: (i) impacto esperado en reducción de la pobreza y desigualdad; (ii) presencia y fortaleza de las instituciones en el territorio respectivo; (iii) adicionalidad del proyecto respecto a la situación existente y su potencial de replicabilidad; e (iv) intervención de carácter particularmente novedoso<sup>16</sup>. El proceso de selección se compone de dos fases: la primera realizada por las ESL del Programa, que priorizarán las propuestas mejor preparadas en el país correspondientes; y la segunda, por parte del Comité de Selección que se compondrá de los siguientes miembros: Director Técnico del Programa, un representante del BID/FOMIN y uno de la ONUDI. El proceso se describe en el Reglamento Operativo del Programa, y el Comité de Selección podrá modificarlo con el acuerdo del BID/FOMIN.
- 2.11 Las entidades proponentes recibirán acompañamiento durante la implantación y gestión de los proyectos beneficiados por parte de las ESL, las cuales administrarán el uso de los recursos que serán traspasado a las mismas por ONUDI en su calidad de subejecutor de este componente. Este acompañamiento lo realizará un equipo compuesto de uno o más formadores capacitados por el programa el coordinador nacional de la ESL correspondiente y el asesor regional; además, se podrán contratar expertos para abordar temas muy específicos (sectoriales, de procesos productivos, ambientales, etc.).

**Componente 5: Gestión del conocimiento y ampliación del programa a otros países latinoamericanos (FOMIN US\$32.000; Contraparte US\$336.775)**

- 2.12 Este componente busca incrementar el conocimiento existente en el ámbito del desarrollo económico local sostenible a través de la recopilación, sistematización y divulgación de información y experiencias adquiridas a lo largo del Programa. La ONUDI, a cargo de la ejecución de este componente, aprovechará las experiencias provenientes de países de otras regiones (principalmente Asia y África) para
- comparar, complementar y difundir conocimientos. El Programa apoyará:
- a. la sistematización de las experiencias y lecciones aprendidas seleccionadas a partir de los insumos proporcionados por el asesor regional y por el sistema de monitoreo y evaluación (estudios de caso, notas técnicas o *policy briefings*, etc.);

<sup>15</sup>Este monto es estimado y deberá ajustarse en el transcurso del programa una vez se hayan confirmado los aportes de otros donantes. Se espera que los proyectos no superen un financiamiento promedio de US\$80.000.

<sup>16</sup>Durante la ejecución del Programa, la Unidad de Dirección junto a la ONUDI desarrollarán criterios detallados para la selección de las propuestas así como el proceso de selección a ser aplicado.

- b. la ampliación del conocimiento, aprovechando la experiencia del programa y los resultados de investigaciones orientadas hacia la acción que se desarrollarán a partir de las alianzas con universidades de reconocida experiencia, para así desarrollar recomendaciones sobre diseño e implementación de programas de asistencia técnica y formulación de políticas para el desarrollo económico local sostenible; y
- c. la realización de actividades piloto en otros países de América Latina con el objeto de ampliar el alcance del programa, orientándose mayoritariamente a países donde se estén planificando o ejecutando iniciativas de desarrollo económico local que pueden resultar fortalecidas a través de este Programa. Estas actividades piloto comprenden: la organización de talleres de sensibilización, un curso de formación para formadores y un curso corto de formación para responsables de alto nivel.

**Componente 6: Monitoreo, disseminación de resultados y sostenibilidad (FOMIN US\$79.000; Contraparte US\$67.000)**

- 2.13 El propósito de este componente es implantar un sistema de monitoreo y evaluación de resultados, difundir los resultados del Programa y facilitar la sostenibilidad de la iniciativa. En este sentido, el Programa financiará: (i) el diseño e implantación del sistema de monitoreo del Programa; y (ii) la realización de eventos para difundir los resultados del Programa en los tres países adonde se ha implantado.
- 2.14 Resultados esperados del Programa. Entre los resultados más significativos se destacan: (i) la formación de al menos 500 responsables de alto nivel de los gobiernos central (federal), regional (estatal) y municipal, representantes de cámaras empresariales y organizaciones sindicales, así como de otras entidades del mundo académico y científico, en cinco países (al menos 100 por país y 25 adicionales en los países apoyados por el componente 5); (ii) la identificación y construcción de una red de aproximadamente al menos 30 expertos *seniors*; (iii) la capacitación de al menos 200 profesionales para multiplicar las actividades de formación en DEL y 400 profesionales operadores de programas en terreno y diseñadores de políticas DEL; (iv) la formulación de al menos 30-45 proyectos de DEL por parte de los profesionales – de entidades públicas y privadas - asistentes a los cursos de formación, de los cuales 20 proyectos habrán sido implementados con financiamiento del Programa; y (v) el desarrollo de productos de conocimiento, que puedan informar las políticas de fomento y facilitar al aplicación de metodologías consistentes a partir de las experiencias del mismo Programa y de cuanto se haya aprendido en otras iniciativas.

### III. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 3.1 El costo total del programa se estima en US\$5.920.000, de los cuales US\$3.350.000 será aportado por el FOMIN con carácter no reembolsable (57%), mientras la parte

restante será financiada por la ONUDI (19%) y entidades socias locales (24%)<sup>17</sup>. Las ESL de Argentina, Guatemala, y Perú harán un aporte de US\$340.000 cada una para cubrir las actividades de los componentes de los cuales serán responsables de ejecutar. Además, las ESL de Brasil y Chile pondrán como contraparte un aporte de US\$200.000 cada una para actividades correspondientes en el componente 2. El equipo definirá con cada ESL el monto correspondiente de la contribución que administrarán a partir del análisis de las actividades a ejecutarse en cada país.

<sup>17</sup> Se prevé que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) acompañe la ejecución del segundo componente aportando recursos adicionales a la contrapartida prevista, lo cual representa un aporte adicional que no compromete la consecución de los objetivos.

### Cuadro de costos general del Programa

<b>Categorías Presupuestarias</b>	<b>FOMIN</b>	<b>ONUDI</b>	<b>ESL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Componente 1: Construcción de alianzas y promoción del Programa	64.000		102.000	166.000	2,8%
Componente 2: Generación de capacidades y materiales para la formación	614.800		646.900	1.261.700	21,3%
Componente 3. Formación de operadores y decisores de políticas	622.800		170.400	793.200	13,4%
Componente 4. Selección e implementación de mejores propuestas de proyectos preparados por los beneficiarios.	1.162.000	800.000		1.962.000	33,1%
Componente 5. Gestión del conocimiento y ampliación del programa a otros países latinoamericanos.	32.000	336.775		368.775	6,2%
Componente 6. Monitoreo, disseminación de resultados y sostenibilidad	79.000		67.000	146.000	2,5%
Coordinación del Programa	583.000		412.400	995.400	16,8%
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>3.157.600</b>	<b>1.136.775</b>	<b>1.398.700</b>	<b>5.693.075</b>	<b>96,1%</b>
Evaluación intermedia y final	40.000			40.000	0,7%
Auditorías	30.000			30.000	0,5%
Imprevistos	105.650	13.225	21.300	140.175	2,4%
Cuenta de evaluación de impacto FOMIN	16.750			16.750	0,3%
<b>TOTAL</b>	<b>3.350.000</b>	<b>1.150.000</b>	<b>1.420.000</b>	<b>5.920.000</b>	<b>100%</b>
Participación porcentual	<b>57%</b>	<b>19%</b>	<b>24%</b>		

3.2 **Sostenibilidad.** La sostenibilidad está dada por el desarrollo de un currículo de alta calidad en el tema DEL y la transferencia de capacidades de formación a las ESL. Asimismo, las redes profesionales e institucionales construidas por el Programa facilitarán la actualización y generación continua de conocimientos. Por lo menos un año antes de terminar el período de ejecución del programa, se realizará un Taller de Sostenibilidad donde participarán representantes del Banco, de las entidades ejecutoras y otros a ser acordados, a fin de identificar las acciones necesarias para asegurar la continuidad de las acciones una vez terminados los fondos del programa.

## IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

4.1 **Organización de la Ejecución.** El programa será ejecutado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través de la Oficina del FOMIN. Para la ejecución, el FOMIN suscribirá convenios de subejecución con cada una de las ESL (véase párrafo 2.3), los cuales estarán a cargo de la ejecución de las

actividades en el país correspondiente y las relaciones con el BID/FOMIN para gran parte de las actividades de los componentes 1, 2, 3 y 6; asimismo, se firmará un Convenio con la ONUDI, entidad que será responsable de la ejecución de los componentes 4 y 5 del programa. Para la ejecución de las iniciativas financiadas por el componente 4, la ONUDI deberá firmar acuerdos específicos con cada una de las ESL, los que deberán tener la conformidad del BID/FOMIN

4.2 El Reglamento Operativo del Programa detalla las diversas responsabilidades en cuanto a las actividades; asimismo, se tendrán Reglamentos Operativos específicos que detallarán las relaciones con cada subejecutor. Este esquema de ejecución permitirá que si bien el programa

adquiera características particulares en cada país, mantenga una unicidad metodológica y se obtengan ganancias de eficiencia en la contratación de ciertas consultorías.

- 4.3 Para la dirección estratégica del programa se contará con un **Consejo del Programa (CP)** del que participarán, además del FOMIN, representantes de las ESL, de ONUDI, y otras entidades que pudieran asociarse a esta iniciativa como el CIF y la Red de Desarrollo Económico Territorial y Empleo para América Latina y el Caribe (Red DETEALC)<sup>18</sup>. El CP se podrá reunir virtualmente y tendrá, entre otras, las siguientes funciones: (i) aprobar el Plan de Ejecución General del Programa, los Planes Operativo Anuales, la Tabla de Planificación de Hitos de desembolsos para el período de ejecución del programa, el presupuesto y los informes semestrales de progreso; (ii) revisar los resultados y definir las medidas correctivas necesarias; y (iii) revisar el sistema de evaluación del programa.
- 4.4 Para la ejecución del Programa, el FOMIN creará una **Unidad de Dirección (UD)** que dependerá de este, compuesta por un Director Técnico, un Asesor regional, y un asistente administrativo-contable. El **Director Técnico del Programa**, quien actuará como secretario del Consejo del Programa, se ocupará de la gestión del programa en todas sus etapas (orientación, estructuración, entrega, sustentación, calidad y nivel técnico). Tendrá, entre otras, la responsabilidad de: (i) coordinar las acciones a ser desarrolladas, en particular aquellas del Componente 2; (ii) organizar las actuaciones de las ESL en los diversos países; (iii) representar al Programa ante otros organismos e instancias institucionales externas; (iv) seleccionar y contratar al personal, siempre aprobando la selección en el Consejo del Programa; y (v) presentar los informes de seguimiento de acuerdo a lo indicado en el Reglamento Operativo. El **Asesor Regional** tendrá la capacidad técnica y conocimiento de la región, y apoyará técnicamente a las ESL cuando sea requerido, asegurando homogeneidad técnica y un amplio intercambio entre las experiencias nacionales. Asimismo, visitará periódicamente a las ESL para conocer mejor el desempeño del Programa y apoyar en la solución de problemas puntuales que puedan surgir.
- 4.5 Las ESL crearán Unidades Operativas para la ejecución de las actividades en el país correspondiente, en las cuales un Coordinador Nacional pueda desempeñarse y desarrollar el Programa, tanto con personal administrativo como con la infraestructura necesaria y los gastos de operación.

Los **Coordinadores Nacionales del Programa en cada país**, con dedicación exclusiva, implantarán el Programa en el país, y tendrán las siguientes responsabilidades: (i) coordinar y monitorear la implementación y los resultados de las acciones que se pongan en marcha en su país; (ii) difundir el programa; (iii) monitorear el buen desempeño de los formadores y proporcionarles retroalimentación; (iv) apoyar la selección, ejecución y administración de los proyectos previstos en el componente 4; (v) presentar al Director Técnico del Programa los informes de seguimiento de las actividades desarrolladas en su país, como indicado en el Reglamento Operativo; (vi) organizar y apoyar los procesos de evaluación del Programa; (vii) mantener y presentar la contabilidad del Programa al Director Técnico; y (ix) presentar al Banco la información que este pudiera requerirle

- 4.6 **Desembolsos.** En adición al cumplimiento de los requisitos establecidos en las Normas Generales del Convenio de Cooperación Técnica y en los procedimientos estándares del Banco para el desembolso de operaciones de cooperación técnica no reembolsable, los desembolsos a las entidades subejecutoras estarán supeditados al cumplimiento de indicadores clave (hitos) determinados y acordados con la UD, los que serán aprobados por el CP en conjunto con las metas que se establezcan para la misma UD, y durante el proceso de aprobación del Plan

---

<sup>18</sup> Una institución auspiciada por el programa Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CyTED) financiado por el AEI y formada por investigadores, especialistas y gestores de proyectos de desarrollo económico territorial y empleo, reúne a reconocidos especialistas en desarrollo económico local de América Latina y Europa

Operativo Anual correspondiente. Bajo esta modalidad de gestión de proyectos, los desembolsos a los subejecutores se realizarán a través del establecimiento de un fondo rotatorio con cada subejecutor de hasta el porcentaje de 25%, a través del cual se desembolsarán los recursos requeridos en función de las necesidades de gastos de los subejecutores, relacionadas con actividades y costos programados en la planificación anual de cada subejecutor. El cumplimiento de los hitos no exime a los subejecutores de la responsabilidad de alcanzar las metas del programa de acuerdo al Marco Lógico. El primer avance de fondos a los subejecutores estará sujeto a las condiciones establecidas en el resumen ejecutivo

- 4.7 **Adquisiciones y contrataciones.** La UD así como los organismos subejecutores llevarán a cabo las adquisiciones de bienes y servicios y las contrataciones de servicios de consultoría contemplados en el Programa, de conformidad con lo dispuesto en las políticas del Banco (GN-2349-7 y GN-2350-7 o sus versiones revisadas) y los lineamientos del FOMIN, así como lo señalado en los Planes de Adquisiciones. Antes de iniciar las contrataciones y adquisiciones del programa, los organismos subejecutores deberán someter a consideración de la UD en el FOMIN el Plan de Adquisiciones de las actividades a su cargo, el cual será revisado y actualizado semestralmente. La revisión de las adquisiciones será llevada a cabo por el Banco de manera ex-post anual. La aplicación y periodicidad de las revisiones podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los resultados de las revisiones practicadas y/o evaluaciones institucionales realizadas durante la ejecución del programa.

## V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 5.1 **Informes de avance del programa.** Los organismos subejecutores serán responsable de presentar a la UD los respectivos Informes de Avance del Proyecto (PSR, por sus siglas en inglés) dentro de los 30 días siguientes al vencimiento de cada semestre. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con el FOMIN, reportarán el avance en cuanto a la ejecución del proyecto, cumplimiento de hitos,

los resultados obtenidos y su contribución al logro de los objetivos del proyecto, en función de lo indicado en el Marco Lógico y en otros instrumentos de planificación operativa, y se reportarán los problemas encontrados y las posibles soluciones. Dentro de los 90 días anteriores al término de la ejecución, los organismos subejecutores presentarán a la UD un Informe Final (PSR Final) en el que se detallarán los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad y las lecciones aprendidas. La UD consolidará la información en los informes correspondiente del Programa.

- 5.2 **Seguimiento financiero.** Los organismos subejecutores establecerán y serán responsables de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, el control interno y de los sistemas de archivo del proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de contabilidad y auditoría del BID/FOMIN. El BID/FOMIN contratará auditores independientes para llevar a cabo la auditoría de los estados financieros preparados por los organismos subejecutores cuando se alcance el 50% del desembolso de la contribución y al final de la ejecución. En estas auditorías se incluirán los recursos que se utilizarán para el financiamiento de los proyectos previstos en el componente 4; mientras que los recursos adicionales que serán ejecutados directamente por ONUDI serán auditados por dicha entidad, cuando se alcance el 50% del desembolso de la contribución y al final de la ejecución. Asimismo, la revisión de la documentación de soporte de los desembolsos a los organismos subejecutores será efectuada anualmente en forma ex post. La aplicación y periodicidad de las revisiones podrá ser modificada por el BID/FOMIN sobre la base de sus resultados y/o de evaluaciones institucionales realizadas a los organismos subejecutores durante la ejecución del programa.
- 5.3 **Evaluación.** Se realizarán dos evaluaciones por consultores independientes, seleccionados y contratados por la UD con cargo a la operación. La evaluación intermedia se realizará cuando se haya utilizado el 50% de los recursos de la contribución o hayan transcurrido 24 meses de



ejecución, lo que ocurra primero; y la evaluación final, 90 días antes del término del plazo de ejecución. Los términos de referencia para la realización de estas evaluaciones serán preparados por el Director Técnico y aprobados por el FOMIN. La evaluación intermedia considerará entre otros aspectos: (i) el grado de cumplimiento de las actividades programadas, y la evolución y pertinencia de los indicadores señalados en el Marco Lógico; (ii) la calidad y efectividad de los subejecutores en la implantación de las actividades del programa; (iii) las relaciones entre las diversas entidades subejecutoras y, en general, el mecanismo de ejecución; (iv) el nivel y calidad de la demanda y de los beneficiarios efectivamente atendidos; (v) la calidad y relevancia de los proyectos seleccionados en el Componente 4; (vi) las dificultades, riesgos y desafíos en la ejecución del programa y recomendaciones para su realización efectiva; y (vii) las condiciones para la futura sostenibilidad del programa. Por su parte, la evaluación final incluirá el análisis de los resultados alcanzados en comparación con la línea de base inicial y examinará, además, entre otros los siguientes aspectos: (i) el grado de cumplimiento del propósito y objetivos del programa; (ii) la satisfacción de los usuarios a través de la realización de una encuesta a los mismos; (iii) la eficacia y eficiencia del programa; (iv) el nivel de asimilación en las ESL de los productos de formación implantados y su nivel de difusión en el país y en los territorios beneficiarios; y (v) el nivel y probabilidad de sostenibilidad del programa, una vez finalizada la contribución del FOMIN. Dentro de los tres meses anteriores al término

del período de ejecución del proyecto se organizará un Taller de Cierre con la participación de representantes del Banco, los ejecutores y otros a ser acordados, para evaluar en forma conjunta los resultados alcanzados e identificar lecciones aprendidas.

## VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 **Beneficios.** Al final de la ejecución, el programa habrá permitido implantar un programa de formación en por lo menos tres países, a través del desarrollo y adaptación de materiales y metodologías de enseñanza y su retroalimentación a partir de los análisis de efectividad. Asimismo, se consolidará una herramienta de educación a distancia y su difusión en diversos países de la región. Por último, además de los resultados descritos en el párrafo 2.14, se habrá por lo menos sensibilizado a los *stakeholders* de los procesos de descentralización de siete países de la región y creado una red de experto que pueda ser de apoyo en la definición de políticas de desarrollo económico local.
- 6.2 **Riesgos.** Los principales riesgos que enfrenta esta operación son:
- a. La ejecución del programa. La coordinación de este programa asume un papel muy importante siendo que se requiere no sólo coordinar diversas entidades, sino asegurar la adaptación a la realidad local de los contenidos y actividades. Para mitigar este riesgo la misma Oficina del FOMIN está asumiendo la ejecución y la coordinación del Programa, asegurando una Unidad de Dirección suficientemente sólida; asimismo, se está aprovechando la red profesional presente en los diversos países, las cuales serán fortalecidas por el programa, para el desarrollo de contenido.
  - b. Una demanda limitada o muy delimitada (solo sector público). El programa se basa en reforzar la formación de recursos humanos entre los diversos interesados en el desarrollo de cada región. Para promover la participación de los diversos *stakeholders*, el programa en los componentes 1 y 2 prevé, además de la promoción del programa, actividades de identificación de territorios y regiones en donde haya ya algún nivel de colaboración entre las diversas instituciones involucradas en el desarrollo.

## VII. TEMAS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 El programa priorizará la difusión de buenas prácticas en materia de empleo decente, como factor clave de la mejora en la calidad de vida. El programa presentado pretende tener, además, impactos sociales positivos a través del incremento en la calidad y cantidad del empleo a partir de las acciones de capacitación, asistencia técnica y diseminación de buenas prácticas en el sector de PYME. El programa promoverá las iniciativas que vinculan el cuidado del medio ambiente con el desarrollo económico local, al ser aquel un activo fundamental de las estrategias de desarrollo local sustentable basadas en la calidad y la diferenciación productivas como elementos de competitividad territorial. Clasificación: C.

## Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

K76a

Kodama, Afonso Kimura

Aprendizagens e formação de atores locais para o desenvolvimento territorial: o caso do Conectadel no Oeste do Paraná./Afonso Kimura Kodama.

— Toledo, 2016.

113 f.

Orientador: Prof. Dr. Moacir Piffer

Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Toledo. Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2016

Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional e Agronegócio

1. Programa ConectaDEL-Brasil. 2. Desenvolvimento territorial. 3. Desenvolvimento territorial - Enfoque pedagógico. I. Piffer, Moacir. II. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. III. Título.

CDD 20.ed. 338.9098162

CIP-NBR 2899

Ficha catalográfica elaborada por Helena Soterio Bejio – CRB 9ª/965