

Agências de desenvolvimento local e regional as experiências da ADESG e da EVOLUT no município de Guarapuava-PR

Local and regional development agencies: the experiences of ADESG and EVOLUT in the municipality of Guarapuava-PR

Carlos Alberto Ferreira Gomes¹

¹ Universidade Estadual do Centro Oeste, Brasil, Doutorado História Econômica , e-mail: gomes_carlosalberto@yahoo.com.br

Recebido em: 30/12/2021 - Revisado em: 04/09/2022 - Aprovado em: 15/01/2023 - Disponível em: 01/04/2023

Resumo

O presente artigo tem a finalidade de contribuir com a discussão em torno do papel e da atuação das agências de desenvolvimento local e regional à luz da teoria do desenvolvimento local endógeno, investigando sua base conceitual, suas estratégias políticas/discursivas e suas principais fragilidades. Também propõe definir os limites, possibilidades e alternativas para a elaboração de políticas de desenvolvimento endógeno local e regional com inclusão social e participação das comunidades locais. Embora seja um tema de caráter universal, visto as experiências existentes em várias regiões do mundo, o universo pesquisado concentra-se nas experiências vivenciadas no município de Guarapuava, Paraná, em particular as experiências patrocinadas inicialmente pela ADESG e depois pela EVOLUT. Assim, pretende-se aqui demonstrar a importância dessas agências na busca de alternativas de desenvolvimento embasadas na participação da comunidade local, visando a concretização de projetos de alcance social, bem como suas contribuições na indicação de caminhos que visaram alcançar, exclusivamente, maior nível de bem-estar da comunidade local e regional.

Palavras-chave: agência, ADESG, EVOLUT, Guarapuava, desenvolvimento.

Abstract

This article aims to contribute to the discussion on the role and performance of local and regional development agencies in light of the theory of endogenous local development, investigating their conceptual basis, their political/discursive strategies and their main weaknesses. It also proposes to define the limits, possibilities and alternatives for the

elaboration of endogenous local and regional development policies with social inclusion and participation of local communities. Although it is a universal theme, considering the existing experiences in several regions of the world, the researched universe focuses on the experiences lived in the municipality of Guarapuava, Paraná, in particular the experiences sponsored initially by ADESG and later by EVOLUT. Thus, it is intended here to demonstrate the importance of these agencies in the search for development alternatives based on the participation of the local community, aiming at the realization of projects of social reach, as well as their contributions in the indication of paths that aimed to reach, exclusively, a higher level of well-being of the local and regional community.

Keywords: agency, ADESG, EVOLUT, Guarapuava, development,

1. INTRODUÇÃO

Promover as mudanças necessárias para alcançar o desenvolvimento endógeno local e o desenvolvimento sustentável, exige ações de grupos organizados, por meio de sua participação efetiva, utilizando-se de um capital social representado através de organizações não governamentais, comunitárias, movimentos sociais, produtores e empresas, governos locais e regionais, instituições de pesquisa e de ensino. Esta é a discussão que o presente artigo pretende empreender, à luz da teoria do desenvolvimento endógeno, avaliar o papel de organizações não-governamentais com tais características, que são as agências de desenvolvimento local ou regional, especificamente as experiências concretas ocorridas no município de Guarapuava, estado do Paraná.

A literatura sobre o tema desenvolvimento endógeno local sustenta-se, na maioria das vezes, em estudos sobre experiências que evidenciaram a articulação de atores sociais, tanto públicos como oriundos da sociedade civil, interessados em colocar em prática projetos que atendam aos seus interesses, mesmo que o caminho para isso seja povoado de ideias divergentes e em que os conflitos são permanentes. Dessa forma, o desenvolvimento local resulta de projetos e ações dos atores residentes em seus territórios e com o desejo e a iniciativa de promover as mudanças socioeconômicas que se consideram necessárias no ambiente em questão, sempre com vistas a utilização das potencialidades locais pra alcançar melhoras da qualidade de vida da população.

O desenvolvimento local pressupõe a existência de geração de atores capazes de iniciativas propositivas, tais como a utilização de novas fontes de energia, a renovação de atividades tradicionais com a introdução de novas tecnologias, a criação de canais de comercialização, a revitalização de atividades como o artesanato, a exploração racional dos recursos disponíveis, a democratização e ampliação dos sistemas de crédito e de apoio técnico. Projetos assim exigem um elevado grau de mobilização dos atores locais, inclusive em serviços essenciais que em geral são atribuições do poder público.

As ações locais de desenvolvimento devem ser planejadas de forma a garantir direitos equitativos para todos os grupos da sociedade. Para isso, exige-se a criação de uma cultura política democrática que implique na expansão das relações sociais dentro das organizações

e da construção de lideranças comprometidas com o envolvimento e a participação das pessoas nos diversos programas e projetos.

Um dos objetivos fundamentais das lideranças deve ser o de garantir participação efetiva dos diversos grupos de interesse e das comunidades nas discussões e nas decisões que venham a ser tomadas. Para que isso de fato se efetive, é necessário a contextualização cultural dos processos locais de discussão e de decisão, de forma que tais processos permitam a democratização das informações em todas as etapas, garantindo que todos os segmentos tenham amplo conhecimento das matérias tratadas e que possam participar da elaboração dos planos de ação a serem avaliados e implementados.

Uma agência de desenvolvimento local ou regional, na definição de Tenório (2004, p. 15), é uma instituição civil de direito privado, sem fins lucrativos, financiada e gerida pelos atores dos municípios e/ou regiões. É administrada nos mesmos moldes de uma empresa, mas segue as deliberações de um Conselho de Administração e diretrizes de uma Assembleia Geral. Seus principais objetivos são: gerar novas oportunidades de negócios apoiando estrategicamente as empresas instaladas na região, realizar parcerias nacionais e internacionais entre empresas e/ou entidades, elaborar projetos para o desenvolvimento regional e realizar articulação com o poder público.

Assim, o presente artigo pretende demonstrar a importância das agências de desenvolvimento na elaboração e, se possível, na concretização de projetos de alcance social. O foco central da pesquisa concentra-se nas experiências de criação e instalação da ADESG e posteriormente na EVOLUT, a primeira de caráter local, enquanto a segunda de âmbito regional, ambas localizadas no município de Guarapuava, região centro-sul do estado do Paraná, ao mesmo tempo em que se propõe a apresentar uma concepção de gestão dessas entidades que tiveram como premissa um bom desempenho organizacional. Ao atender tal requisito, criaram-se as condições básicas para a obtenção de resultados econômicos que possibilitassem o sucesso dos empreendimentos, tornando-os mais competitivos e comprometidos com os objetivos do desenvolvimento de suas comunidades.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O “Desenvolvimento Local Endógeno” caracteriza-se como uma construção teórica que dá o suporte para o debate sobre o desempenho econômico e social de uma comunidade ou de uma região. Inserem-se nesse arcabouço as possibilidades de utilização das potencialidades locais e regionais de natureza econômica, humana e cultural, dando ênfase à articulação social e ao exercício da cidadania por parte de seus atores.

O núcleo central desta teoria fundamenta-se, essencialmente, conforme afirma Braga (2002, p. 24), “na elevação do local ao espaço preferencial da inserção econômica em uma economia globalizada, substituindo a concorrência entre empresas e entre nações pela concorrência entre localidades”.

Martinez e Oliveira (2013, p. 303) sugerem que a participação de uma comunidade na formulação e implementação do desenvolvimento regional e local, “ressalta a relevância do

seu papel no processo de formação e consolidação das identidades regionais, facilitando a construção de conceitos essenciais para o desenvolvimento”.

Para Braga (2002, p. 25), o processo de globalização enfatiza apenas o crescimento econômico, sem se preocupar se este promove, como se constata em inúmeros casos, maiores desigualdades sociais e regionais, concentrando muitas vezes a renda, o poder e o conhecimento. Assim, o desenvolvimento local endógeno se apresenta como uma alternativa viável, preocupado em encontrar soluções de base qualitativa e baseada em um processo “de dentro para fora”.

Constata-se que ao longo do tempo a participação dos atores sociais no processo decisório e de articulação dessas entidades quase sempre encontrou obstáculos. A cultura preponderante de governos locais ou regionais centralizadores e muitas vezes autoritários, não permitiu que se estabelecesse uma participação mais efetiva da sociedade civil em questões de ordem administrativa e de planejamento locais.

De acordo com Tenório (2009, p. 5), é no espaço público que se pode estabelecer a igualdade de direitos civis, políticos e sociais, a negociação e a busca do entendimento mútuo entre as partes envolvidas. É nele, segundo o autor, que se torna possível identificar e propor soluções aos problemas da comunidade, sugerir políticas públicas adequadas às necessidades locais, estas nem sempre semelhantes às necessidades de outras regiões.

Nas palavras de Filippim; Rossetto; Hermes (2005, p. 5), essa forma de gestão cria as condições para que os gestores municipais, as organizações comunitárias, como agências e conselhos, e outros atores do poder local passem a utilizar práticas mais adequadas em respostas às suas necessidades, inovando, organizando parcerias e procurando mudar as hierarquias tradicionais existentes.

Como forma de dar sustentação ao processo de participação da sociedade nos destinos de suas comunidades, é oportuno ressaltar que é cada vez mais evidente a inadequação de algumas políticas formuladas de “cima para baixo”, sem o envolvimento dos segmentos representativos da sociedade civil.

Conforme ressalta Bandeira (1999, p. 11), utilizando-se de fontes produzidas por instituições internacionais da área de fomento do desenvolvimento, a ausência da comunidade no processo de concepção e execução de políticas públicas é apontada como uma das principais causas do fracasso de programas e projetos nas mais diversas áreas. De acordo com essa avaliação Bandeira (1999, p. 12) afirma:

a ausência de uma interação suficiente com os segmentos relevantes da sociedade tende a fazer que muitas das ações públicas sejam mal calibradas, tornando-se incapazes de alcançar integralmente os objetivos propostos. Além disso, quando tratada apenas como objeto, e não como um dos sujeitos do processo de concepção e implementação dessas iniciativas, a comunidade tende a não se identificar com elas, reduzindo sua sustentação política e aumentando o risco de que se tornem efêmeras.

O que se propõe de forma concreta é a adoção de um sistema que se estruture a partir de uma concepção “de baixo para cima”, de maneira que os processos decisórios e organizacionais estejam sob o controle dos atores locais, sob a ótica da solidariedade, incluindo tanto os agentes públicos como os privados.

Tal proposição não chega a ser uma iniciativa tão recente. Observam-se, por exemplo, relatos de participação da sociedade civil junto às esferas de governo nos anos 1970, conforme relata Haddad (1980, p. 14):

Era necessário aumentar o grau de participação das comunidades, dos vários grupos sociais, dos diferentes níveis de governo, a fim de que possa haver maior mobilização de recursos para as soluções alternativas que são melhor conhecidas, em geral, pelos próprios grupos afetados.

Entretanto, como sugere Braga (2002, p. 32), se prevalecer a lógica individualista, concorrencial e de mercado, corre-se o risco dessa participação dos grupos sociais ser utilizada como uma estratégia para legitimar interesses de grupos dominantes, transformando a desejada descentralização em fragmentação e ainda reduzir os efeitos de uma possível inclusão e equidade social.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos procedimentos metodológicos adotados, esta pesquisa é classificada como qualitativa, uma vez que procurou analisar a atuação de duas entidades denominadas de agências de desenvolvimento local e regional, respectivamente, junto às suas comunidades, especificamente no município de Guarapuava, estado do Paraná e na região centro-sul desse mesmo estado, buscando verificar as suas potencialidades e fragilidades, tendo como referencial a teoria do desenvolvimento local endógeno.

Trata-se de um estudo de caráter exploratório que pretende avaliar a atuação de agências de desenvolvimento e as suas relevantes contribuições para o desenvolvimento local sustentado. Alicerçado em informações obtidas principalmente por meio de pesquisa bibliográfica e fontes primárias, buscou-se analisar a atuação das associações de desenvolvimento local e regional.

Uma das estratégias utilizadas nesse estudo foi a de procurar identificar os principais elementos facilitadores e os elementos bloqueadores de sustentabilidade dos projetos de desenvolvimento local. Tal análise foi aprofundada por meio de um levantamento acerca das experiências de uma ADL e uma ADR paranaense, procurando, dessa forma, expor o papel indutor de organismos vinculados aos setores empresarial, sindical, educacional, entre outros, além de identificar as principais perspectivas dessas organizações.

Em síntese, a metodologia e as estratégias de ação utilizadas na pesquisa em tela podem ser assim descritas:

- 1) Trabalho teórico e metodológico com base em levantamento e análise da bibliografia especializada sobre agências de desenvolvimento e desenvolvimento local endógeno;
- 2) Leitura e análise de textos e documentos elaborados e/ou utilizados pelo corpo técnico das Agências de Desenvolvimento Local e Regional em suas experiências de implantação de projetos de desenvolvimento e seus diversos instrumentos de sistematização de planos e projetos de planejamento local e regional;
- 3) Análise dos resultados das experiências práticas dessas organizações.

A escolha das entidades objeto do presente estudo, que são as agências de desenvolvimento criadas em Guarapuava, Paraná, no período de 2002 a 2007, foi definida pelos critérios da acessibilidade e de identificação com o propósito de avaliar a atuação e desempenho de agências não governamentais, visto que a intenção foi concentrar a pesquisa em agências identificadas com políticas pautadas na contribuição do processo de desenvolvimento local e regional.

4. RESULTADOS

4.1. As agências de desenvolvimento paranaenses

Embora haja uma carência de informações sobre a atuação de agências de desenvolvimento no Paraná, observa-se que a maioria delas constituiu-se a partir de iniciativas locais endógenas, quase sempre por ações de entidades e de lideranças locais. Não há um modelo padrão para as agências paranaenses existentes, uma vez que elas foram concebidas em situações muito específicas e com objetivos nem sempre semelhantes.

Algumas delas surgiram por meio da associação de empresas sediadas no município ou em uma determinada região. Outras foram constituídas a partir de iniciativas de entidades de classe, mas criadas através de lei municipal, configurando, nestes casos, a opção por uma entidade pública que congrega representações de entidades não governamentais, em sua maioria entidades patronais, locais ou regionais.

As agências paranaenses, invariavelmente, utilizam-se de instrumentos financeiros para a sua gestão e operacionalização de seus projetos. Os recursos financeiros são oriundos de convênios, financiamentos públicos, repasses do poder público local/ regional e prestação de serviços, normalmente em volumes abaixo do necessário para viabilizar todos os projetos propostos. Há também, segundo relatos de dirigentes e técnicos de agências, grandes dificuldades na captação de recursos pelo fato de que a legislação atual não permite algumas formas de operações financeiras entre o poder público e essas entidades de direito privado e sem fins lucrativos. A indisponibilidade de avalistas e falta de patrimônio como garantia inviabilizam a captação desses recursos e, conseqüentemente, a execução de projetos de interesse da comunidade local ou regional.

Além dos recursos financeiros, as agências paranaenses criaram ao longo dos anos importantes instrumentos não-financeiros para tentar viabilizar suas ações e alcançar os resultados desejados. Conforme relata Kornin (2011, p. 8), esses instrumentos podem ser resumidos à criação de observatórios, banco de dados e projetos desenvolvidos com instituições acadêmicas, formação de mão-de-obra e de quadros gerenciais, cooperação técnica com vistas a promover inovações tecnológicas, prospecção de negócios e assessorias a prefeituras.

Considerando que as agências de desenvolvimento do Paraná possuem perfis distintos, com configurações e atuações diferentes umas das outras, Kornin (2011, p. 8), na intenção de classificá-las em função de suas perspectivas organizacionais e operacionais, apresenta a seguinte distinção:

1) Organismos cujo foco é a oferta de serviços empresariais, como, por exemplo, agências que funcionam como braço operacional de APLs, agências que atuam na atração de investimentos para a internacionalização de uma determinada região e também no estímulo à criação de projetos de inovação tecnológica;

2) Organismos que realizam programas e projetos de políticas públicas voltados ao desenvolvimento produtivo e econômico, com assessorias às prefeituras, secretarias municipais, estruturando programas municipais de fomento ao desenvolvimento econômico. Também são desenvolvidos por essas agências planos de habitação, de saneamento entre outros.

De acordo com Ribas Júnior (2010, p. 40), havia no Paraná até 2008, um total de 13 agências ou entidades similares, sendo que algumas em pleno funcionamento e outras com suas atividades paralisadas ou em fase de implantação. Passada mais de uma década do levantamento realizado, constata-se que a maioria delas encontra-se sem uma atuação efetiva e outras simplesmente foram extintas. Entre as extintas estão a ADESG – Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Guarapuava, e a EVOLUT – Agência de Desenvolvimento Regional de Guarapuava e Região, sendo que a primeira, de abrangência local, deu lugar à segunda, de abrangência regional e que manteve atividades até 2013. Ambas se constituem no objeto central deste artigo.

4.2 A ADESG

A partir de uma iniciativa da Associação Comercial e Empresarial de Guarapuava (ACIG), em 2002, várias entidades foram convidadas a participar do projeto de criação de uma agência de desenvolvimento local, tendo como entidade patrocinadora a própria ACIG.

Conforme relato de Ribas Júnior (2008, p. 156), em uma fase preliminar, foram criados nove grupos temáticos para fazer um diagnóstico de setores de expressão no contexto econômico e social, com vistas a gerar uma visão de futuro e propor ações a serem desenvolvidas.

Após a elaboração do diagnóstico por grupos temáticos, em 2004 foi criada a Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Guarapuava (ADESG). Ainda segundo o mesmo autor, devido a conflitos político-partidários, os dirigentes da ACIG decidiram interromper as atividades da agência algum tempo depois. Somente em 2006 as atividades foram retomadas, quando houve o lançamento do projeto Nova Indústria.

De acordo com Minerva (2006), após inúmeras reuniões e a apresentação do plano de implantação e funcionamento da entidade, o plano foi substituído por outro, agora de abrangência regional. Em dezembro de 2006 a ADESG sofreu alteração estatutária e mudou sua denominação para EVOLUT – Agência de Desenvolvimento Regional do Centro-Sul do Paraná, e sua área de atuação foi modificada para Região Centro-Sul do Paraná, compreendendo 29 municípios e uma população de aproximadamente 500 mil habitantes.

Conforme descrito em seu estatuto, a ADESG foi constituída em 29 de abril de 2004, sendo registrada como pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos e de duração por tempo indeterminado. De acordo com o previsto em seu estatuto de criação, a ADESG tinha por finalidade a promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza do município de Guarapuava e região.

Ainda conforme o registro em seu estatuto, os meios para a eficácia plena de suas finalidades seriam expressos em experimentação sem fins lucrativos de novos modelos sócio produtivos. Sua estrutura organizacional era composta por uma assembleia geral, pelos conselhos de administração, fiscal, consultivo, comunitário, conselho técnico, diretoria executiva, departamentos e comissões.

As receitas previstas para a manutenção da ADESG seriam constituídas por contribuições de pessoas físicas e jurídicas, mensalidades e anuidades, auxílios, contribuições e subvenções de entidades ou diretamente da União, estados e municípios, doações e legados, produtos de operações de crédito, receitas de prestação de serviços e comercialização de produtos, entre outras.

Segundo PATTO (2004), a estratégia montada para o trabalho de criação da Agência de Desenvolvimento passou pelas seguintes etapas: em 2003, a preparação dos grupos temáticos; as ações da coordenação geral; as ações dos grupos e os trabalhos conclusivos. Para 2004, as etapas resumiam-se à aprovação do estatuto da agência; a definição do logotipo da ADESG; definição dos valores a serem preservados; cenários futuros e um seminário de apresentação final.

Distribuídos em nove grupos temáticos, os atores sociais cumpriram os objetivos de elaborar um diagnóstico embasado nas experiências por eles vivenciadas em suas empresas e entidades e nas suas relações com a comunidade e o poder público.

Os nove grupos estavam assim constituídos:

- 1- Coordenação Geral;
- 2- Paradigmas;
- 3- Desenvolvimento da Cidade;
- 4- Arte, Cultura e Turismo;
- 5- Agricultura, Pecuária e Agronegócios;
- 6- Competitividade Empresarial;
- 7- Educação Profissional;
- 8- Ciência, Tecnologia e Inovação;
- 9- Legislação (estudo do estatuto de constituição da Agência).

Além dos nove grupos constituídos, houve também a necessidade de incluir-se a Cadeia Produtiva da Madeira como um tema essencial no processo de discussões e de proposições no âmbito da agência que estava para ser criada. No entanto, ao invés de se constituir um grupo temático específico, optou-se por utilizar estudos que estavam sendo realizados sobre o tema.

4.2.1 A Cadeia Produtiva da Madeira

O principal estudo sobre o tema da Cadeia Produtiva da Madeira foi apresentado em 2003, pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Paraná, através de um relatório final intitulado "Análise da Competitividade da Cadeia Produtiva da Madeira de Guarapuava. De acordo com o apresentado nesse relatório, o estudo teve como objetivo

principal propor políticas públicas e privadas que levassem ao aumento da competitividade do sistema agroindustrial da madeira situada na região de Guarapuava.

A partir dos dados do Censo Econômico de Guarapuava (2001), que apresentava maior detalhamento das informações, foi possível identificar quais atividades da cadeia da Madeira cuja presença de empresas e a geração de emprego era mais relevante. Juntas, as atividades de Desdobramento de madeira, Fabricação de esquadrias de madeira, veneziana e de peças de madeira para instalações industriais e comerciais, Fabricação de madeira laminada e de chapas de madeira compensada, prensada ou aglomerada, Fabricação de móveis com predominância de madeira, Fabricação de artefatos diversos de madeira, palha, cortiça e material trançado – exclusive móveis, compreendiam, em 2001, 138 empresas e geravam 47,71% do emprego da cadeia.

O referido relatório (IBQP, 2001) apresentou diversas propostas de políticas e estratégias com a finalidade de promover o desenvolvimento da Cadeia Produtiva da Madeira. O que se observa é que passados 20 anos da sua publicação, a grande maioria das propostas apresentadas não se concretizaram. Quanto aos grupos temáticos, diversas reuniões foram realizadas. A sua composição era representativa, embora seus integrantes pertencessem, em sua maioria, a empresas privadas, entidades patronais, órgãos de classe, profissionais liberais e representantes do poder público municipal.

Deve-se ressaltar a expressiva quantidade de proposições, além dos diagnósticos, apresentadas nas reuniões dos grupos temáticos. Há de se registrar ainda que muitas dessas proposições eram comuns aos grupos, apesar de cada um deles abordar temas específicos. Essa constatação sobre proposições comuns ou muito próximas permite concluir que os integrantes desses grupos representavam, de fato, a comunidade em que viviam e trabalhavam, tornando-se atentos observadores da realidade local.

Para efeito de conhecimento e análise do intenso trabalho realizado pelos grupos temáticos, foram escolhidos quatro deles, apresentando suas principais contribuições em diversas áreas, como segurança, obras, educação, indústria e comércio, turismo, transporte, entre outras. Por ser de caráter mais abrangente e ter interrelações com outros temas debatidos, os relatos apresentados pelo Grupo Desenvolvimento da Cidade receberam na presente pesquisa um tratamento diferenciado, apresentando um nível maior de detalhes. Os outros grupos temáticos estudados, bem como suas contribuições, foram Arte, Cultura e Turismo; Agricultura, Pecuária e Turismo; e Competitividade Empresarial.

4.2.2 Grupo Desenvolvimento da Cidade

Como missão, o grupo estabeleceu como prioridades relacionar a soma dos conhecimentos nos mais diversos segmentos, diagnosticar carências e apontar oportunidades que influenciassem positivamente no desenvolvimento ordenado e sustentável da cidade, visando à melhoria da qualidade de vida e a geração de ambiente empreendedor. Por se tratar de um tema de grande abrangência, constatou-se a necessidade de diagnosticar as carências de estrutura adequada para a promoção do desenvolvimento da cidade, bem como visualizar as oportunidades de desenvolvimento, estudando e definindo a estrutura

adequada da cidade para atração, manutenção e melhoria dos empreendimentos locais e regionais.

Também foi evidenciada a necessidade de estudos sobre as condições sociais da cidade delimitando as necessidades primárias, diagnosticar a estrutura existente, identificando suas carências e definir qual a infraestrutura necessária para alavancar o processo de desenvolvimento local.

Entre os problemas da cidade, abrangendo áreas como infraestrutura, segurança, serviços, indústria e comércio, educação, entre outros, grupo identificou os seguintes: necessidade de melhorar o escoamento das águas pluviais, evitando assim os constates alagamentos, além de melhorar a qualidade da pavimentação, considerada de baixa qualidade; sistema viário sem fluidez, fiscalização ineficiente do trânsito, lombadas em locais inadequados, si, sinais não sincronizados e falta de p e falta de placas de sinalização urbana; falta de feiras itinerantes, como a de produtores rurais; poucas vagas , poucas oportunidades dede empregos formais; ausência de regulamentação de horário comercial; divulgação ineficiente da cidade através de eventos; imagem negativa do entorno da BR – 277 (principal rodovia do estado do Paraná), com demonstração de pobreza; normatização das atividades dos vendedores ambulantes.

Ressaltou-se ainda a inexistência de projetos com vistas ao desenvolvimento turístico/ambiental; poucos monumentos na cidade e inexistência de mapa de localização desses monumentos; praças abandonadas, sem infraestrutura; fechamento de creches (CEI), sendo que também são fechadas nos períodos de férias; poucos espaços culturais e de eventos; falta de hospitais modernos, com atendimento público deficiente (saúde pública e órgãos públicos); inexistência de um hospital regional; ausência de futebol profissional na cidade; falta de qualidade de informação pelos veículos de comunicação; falta de segurança (principalmente nas escolas); carência de novas lideranças; cargos públicos preenchidos por pessoas sem levar em conta critérios técnicos; transformar a jurisdição em entrância final.

Entre os obstáculos à promoção do desenvolvimento local, o grupo assinalou a legislação; desigualdade de impostos; falta de ética, moral e valores; não preservação do patrimônio histórico; abandono das praças públicas; desvalorização da cidade pelos próprios cidadãos; necessidade de reurbanização dos acessos à cidade; amadorismo nos setores público e privado; descontinuidade dos programas e ações no setor público; atitude imediatista da sociedade; desarticulação e falta de envolvimento da sociedade local; mídia negativa; concentração de recursos (renda, terra, educação, informação).

No entanto, em relação a possíveis “pontos fortes” existentes no município, em áreas específicas como segurança, indústria, comércio e serviços, habitação e transporte, foram destacados, por exemplo, a ação integrada dos órgãos públicos e demais segmentos da comunidade; baixo índice de criminalidade; disposição dos poderes públicos e da sociedade de trabalhar em parceria no combate à criminalidade; presença de todas as instituições policiais na cidade; criação do GUARATRAN; união das pessoas na formação de associações e cooperativas; instalação de novos cursos e de instituições de ensino superior; programas oficiais de apoio à micro e pequenos empreendimentos; exposição positiva na mídia; localização privilegiada do Município; disponibilidade de áreas públicas (União); parcerias com o governo estadual, através da COHAPAR, para desenvolvimento habitacional; legislação adequada (Plano Diretor, Estatuto da Cidade); equipe técnica especializada,

homologação do aeroporto para operação com instrumentos; boa estrutura da pista, com asfalto novo; terminal de passageiros em bom estado.

Como proposição de ações de curto prazo, a serem realizadas em um período de até um ano, o grupo apresentou campanhas educativas e de conscientização à população; aumento do efetivo existente; aumento e adequação das frotas de viaturas; remoção de presos condenados; implantação do policiamento integrado: civil e militar; melhoria do policiamento preventivo ostensivo; requalificação dos agentes do GUARATRAN e PM; criação de uma guarda municipal com especialização em escola e patrimônio; formação de grupos de estudo direcionado ao desenvolvimento do Município; oportunidades no setor educacional e de serviços; oportunidade no setor de turismo; incentivo à micro e pequenas empresas com projetos informativos que estimulem o empreendedorismo; flexibilizar os horários de atendimento; promover campanhas consistentes para motivar o consumo de produtos e serviços de Guarapuava; aplicação dos instrumentos urbanísticos do Plano Diretor e Código Civil para disponibilização de áreas; implantação de linha aérea e conscientização para a utilização de mais este meio de transporte.

Também foram apresentadas pelo grupo as oportunidades evidenciadas para serem colocadas em prática em um período de até três anos, consideradas como oportunidades de médio prazo: adoção de novas políticas públicas nos três níveis, municipal, estadual e federal; instalação de distritos policiais, Delegacia da Criança e Adolescentes e CIAD; construção de Casa de Custódia; aumentos dos efetivos; criação de Conselho Municipal de Segurança - CONSEG; informatização de todos os setores de segurança, criando uma rede única de informações; expansão dos projetos do Bairro em Ação; exploração do ecoturismo; mobilização da sociedade na busca de um pacto social em prol do desenvolvimento; programas para implantação de novas empresas; campanhas institucionais para conscientização para aquisição de produtos locais; projetos sociais que visem tirar jovens adolescentes das ruas; mudança da legislação ambiental, principalmente para ocupação de fundos de vales em locais que há condições de urbanização; utilização do Fundo Rotativo Habitacional para aquisição e investimento de infraestrutura em novas áreas.

As oportunidades para o desenvolvimento local para ações a serem implementadas a longo prazo, em um período superior a três anos também foram apresentadas, tais como a necessidade de reequipamento da PM e Polícia Civil; reforma, ampliações e construções de instalações físicas ocupadas por policiais militares; investimento em capacitação do efetivo; implantação de novas unidades policiais de acordo com a crescimento da cidade. Duplicação da pista da BR-277 no trecho da Serra da Esperança; incentivos agrícolas; envolvimento do comércio em ações comunitárias; eventos aos finais de semana, com atrações culturais que valorizem os artistas da região. Desenvolvimento econômico da região de Guarapuava a fim de se criar demanda para o transporte aéreo.

Os denominados “pontos fracos” também foram diagnosticados pelo grupo, que os elencou da seguinte forma: atuação inconsistente junto a população; falta de esclarecimento à população sobre as atribuições do GUARATRAN; falta de uma guarda municipal; melhorar a formação intelectual dos agentes de trânsito; grande extensão territorial a ser coberta pela segurança pública; falta de maior estrutura e aparelhamento dos órgãos diretamente responsáveis pela segurança; falta de uma Casa de Custódia para presos provisórios; falta de titular na Delegacia da Mulher; déficit de funcionários e peritos no IML; aumento acelerado de pessoas sem a devida consciência das leis de trânsito; falta de liderança políticas na

captação de novas e grandes empresas; falta de continuidade nos projetos; concentração de recursos; baixa escolaridade; antagonismo político destrutivo; acesso e escoamento da produção (Serra da Esperança com pista única); alto índice de desemprego; falta de empresas de médio e grande porte; horário rígido de funcionamento do comércio; ausência de diferenciais à implantação de novas empresas (segmentos já consolidados inibem a instalação de novas empresas, prejudicando o aquecimento do mercado); alto custo da unidade habitacional; atração da população de outras cidades, gerando o favelamento; alta rotatividade da população que recebe benefícios; falta da cultura de utilização do transporte aéreo pelos usuários de Guarapuava.

Diante de um cenário pouco animador em relação às ações efetivas que pudessem contribuir com o desenvolvimento local, o grupo apresentou sugestões de ações futuras que deveriam pautar as atividades da futura agência. Basicamente essas sugestões propunham a concretização das deficiências anteriormente diagnosticadas.

4.2.3 Grupo Arte, Cultura e Turismo

A missão do grupo foi o de diagnosticar carências nas áreas de arte, cultura e turismo, bem como visualizar oportunidades de desenvolvimento, como o estudo de criação de projetos artísticos; aproveitamento dos aspectos culturais regionais e do fomento de atividades de atração para a cidade e região. Estavam sob a responsabilidade desse grupo o diagnóstico das áreas de Educação, Cultura, Lazer, Esporte, Religião, Artes Plásticas, Cênicas, Arquitetônica, Histórica, Literária, Musical, Instrumental, Canto, Folclore, Dança, Tradições Rurais, Belezas Naturais e Artesanato.

No início dos trabalhos realizados, alguns problemas no setor foram identificados, tais como a formatação de produtos (culturais e turísticos); profissionalização do setor turístico (não existe turismo sem identidade cultural, artística, religiosa, histórica entre outros; falta de conscientização cultural e turística; baixa visão empreendedora; ausência de autoestima para a identidade histórica de Guarapuava; infraestrutura turística e cultural deficiente.

Também alguns obstáculos ao desenvolvimento do setor foram amplamente debatidos pelos integrantes do grupo. Entre os obstáculos identificados estavam, por exemplo, a falta de um calendário de eventos; capacitação profissional do setor turístico; sensibilização cultural da comunidade; necessidade de se ampliar e fomentar a visão empreendedora local; pouco conhecimento da história e geografia local; pouca divulgação das potencialidades de Guarapuava junto aos empresários e a necessidade de criação da Secretaria Municipal de Cultura (Conselhos e Fundação da Cultura).

Apesar dos obstáculos identificados, foram também apresentados os chamados “pontos fortes” do setor no âmbito do Município, tais como o clima convidativo; paisagens; localização geográfica; potencial turístico; tradição histórico-cultural; patrimônio cultural arquitetônico; riqueza de talentos existentes no Município e região; riqueza étnica; centro universitário regional; enorme campo a ser explorado na arte, cultura e no turismo; eventos religiosos, artísticos e de lazer (Cavalcadas, Festivais: Festival de Teatro, Festival de Dança,

Festival Internacional do Folclore, Festas Religiosas, Moto Lobo Fest, exposições como a Expoguá, Expocharolês e outros) com significativa taxa de ocupação de hotéis.

Entre as possíveis “ameaças” ao desenvolvimento local, o grupo salientou a perda de documentos e referenciais; perda da memória/preservação histórica; baixa estima; falta de conservação ecológica; falta de preservação das riquezas naturais, culturais e históricas; individualismo; falta de continuidade dos bons programas; imobilismo/estagnação de ações (cidades vizinhas exploram mais seus potenciais); a concorrência no setor turístico (o Brasil inteiro está investindo, criando centenas de alternativas e fortes concorrentes; talentos locais buscarem outros centros; falta de recursos para investimentos em arte, cultura e turismo.

Ao concluir os trabalhos o grupo Arte, Cultura e Turismo sugeriu ações articuladas, convergentes, principalmente sobre a conscientização cultural e turística. A necessidade de visão empreendedora, visto existir uma infraestrutura cultural e turística deficiente. Também a necessidade de profissionalização do setor e o resgate da identidade histórico-cultural de Guarapuava, em que há, por exemplo, a falta de formatação de produtos turísticos.

4.2.4- Grupo Agricultura, Pecuária e Agronegócios

A missão do grupo Agricultura, Pecuária e Agronegócios foi a de diagnosticar e refletir sobre problemas do setor agropecuário da região de Guarapuava, estudar suas causas e consequências e propor soluções factíveis a serem aplicadas nas mais diferentes esferas influenciadas pelo setor. A proposição desse grupo foi a de refletir sobre os temas agricultura, pecuária, agroindústria e agronegócios, sua representatividade nas diferentes cadeias produtivas em desenvolvimento ou a serem desenvolvidas na região e seus reflexos enquanto vocação para o desenvolvimento socioeconômico de Guarapuava.

De início, alguns problemas do setor foram apresentados durante as reuniões, tais como a elevada acidez natural dos solos; poucos recursos para produção; escassos investimentos no setor de agroindústria; dificuldades na capacitação e formação de produtores empreendedores e a deficiente conscientização dos produtores.

Também foram identificados os denominados “pontos fortes” do setor na região de Guarapuava, tais como a boa localização geográfica em relação ao Estado, País e Mercosul; bons fatores climáticos e de solo; expansão de cursos e faculdades; iniciativas de alguns empreendedores investindo na organização de algumas cadeias produtivas; existência e uso de alta tecnologia em algumas culturas vegetais e animais; recursos do Pronaf disponíveis em todas as modalidades; existência da estrutura de armazenamento e processamento ociosas.

Sobre os chamados “pontos fracos” do setor, o grupo considerou que há poucas alternativas agroindustriais; falta de organização nas cadeias produtivas e das comunidades; falta de interesse dos empresários em investir na transformação das matérias-primas; concentração de renda e de terras; falta de créditos compatíveis para investimentos e carências de formação de mão de obra especializada.

Para o grupo responsável pelos estudos do setor algumas ações futuras se faziam necessárias a partir daquele momento. A exemplo do que foi apresentado por outros grupos, as ações propostas resumiam-se às reivindicações para que se colocassem em prática as deficiências evidenciadas no estudo realizado.

4.2.5 Grupo Competitividade Empresarial

Diagnosticar a carência de competitividade empresarial e visualizar oportunidades de desenvolvimento. Esta foi a missão do grupo encarregado de realizar o diagnóstico sobre a competitividade empresarial em Guarapuava. O tema abrangia as áreas de Empreendedorismo, Capacitação Empresarial e Cultura Empresarial.

Inicialmente foram levantados os problemas do setor, que correspondiam à falta de visão empreendedora; comodismo e resistência a mudanças; falta de consciência coletiva (associativismo); a não consolidação de Guarapuava como polo de negócios; necessidade de buscar novas oportunidades e informações e a falta de aplicação de inovações tecnológicas.

Foram identificados alguns obstáculos aos avanços da eficiência e da capacidade empresarial. Entre eles estava a cultura local; a falta de incentivo/apoio político; dificuldade em estabelecer as potencialidades de Guarapuava; a baixa visão do desenvolvimento empresarial e o isolamento da cidade.

Apesar dos obstáculos identificados, a grupo considerou que havia também alguns “pontos fortes” do setor, tais como disponibilidade de mão-de-obra; a existência de universidade e faculdades; o comprometimento de lideranças com a cidade, a existência de recursos naturais, a localização geográfica; uma agricultura forte e indústria florestal.

Apesar de um certo otimismo no meio empresarial, o grupo ainda assim identificava alguns “pontos fracos” no setor empresarial. Entre eles a informalidade, a cultura empresarial, que ainda carregava características conservadoras; poucos investimentos em recursos humanos; falta de inovações tecnológicas; baixo espírito empreendedor; mercado consumidor com baixo poder aquisitivo; ensino deficiente; falta de investimentos no empresariado e nas empresas e dificuldade em tratar problemas comuns.

Com o encerramento prematuro das atividades da ADESG, o diagnóstico e as proposições apresentadas não foram efetivamente aproveitadas. Com sua substituição pela EVOLUT, esperava-se que o trabalho até então realizado fosse utilizado. No entanto, a nova agência que surgia tinha características diferentes, pois tinha a pretensão de atender não apenas a um município, mas sim a uma mesorregião composta por 29 municípios.

4.2. A EVOLUT

A EVOLUT – Agência de Desenvolvimento Regional do Centro-Sul do Paraná foi constituída em 2006 como instituição independente, criada pela sociedade civil, qualificada pelo Ministério da Justiça como OSCIP (Organização de Sociedade Civil de Interesse Público), substituindo a ADESG.

Em seu estatuto, a EVOLUT tinha como finalidade buscar na relação público/privado a base para consecução de suas atividades, que eram eminentemente focadas no desenvolvimento regional. Sua missão era colocar-se como indutora do desenvolvimento sustentável de Guarapuava e da mesorregião Centro-Sul do Paraná. Apresentava ainda como o seu “negócio” a geração de conhecimento, tecnologia e oportunidade de negócios.

Da mesma forma que sua antecessora, a ADESG, entre seus objetivos sociais estava a promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza. Para atingir suas finalidades, a EVOLUT pretendia utilizar como meios a experimentação sem fins lucrativos de novos modelos sócio produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito; estudos e pesquisas para o desenvolvimento de tecnologias alternativas, promoção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos vinculados às finalidades da Instituição.

Conforme previsto em seu estatuto, a EVOLUT contava com uma estrutura organizacional semelhante às de outras agências de desenvolvimento, portanto, uma organização sintonizada com os modelos que vinham sendo utilizados em algumas experiências no Brasil. Era composta por uma assembleia geral, os conselhos de administração, fiscal, consultivo, comunitário, conselhos técnico e mantenedor, além de uma diretoria executiva, comissões, corpo técnico e câmaras técnicas, projetos e programas institucionais.

De acordo com a ata da reunião da assembleia geral da EVOLUT (2006), a agência estava amparada em sete “Pilares do Desenvolvimento”, que compreendiam a abordagem de sete macro temas: Infraestrutura; Fomento; Educação; Capacitação; Novos Empreendimentos; Melhoria de Empreendimentos Existentes e Arranjos Produtivos Locais e Redes Empresariais

Os grupos temáticos constituídos no processo de criação da ADESG foram transformados em Câmaras Técnicas, tendo em vista o caráter regional da EVOLUT. Ao todo, 12 câmaras técnicas foram formadas: Paradigmas e Lideranças; Legislação; Ciência, Tecnologia e Inovação; Arte, Cultura e Turismo; Educação Profissional; Desenvolvimento da Cidade; Competitividade Empresarial; Cadeia Produtiva da Madeira; Agricultura, Pecuária e Agronegócios; Bioenergia e Agroenergia; Cadeias Produtivas e Saúde.

Oito projetos e programas passaram a fazer parte da agenda da EVOLUT, a partir de 2006, sendo que alguns não chegaram a ser executados. Eram eles: Guarapuava 200 anos; Grupo de Projetos para o Desenvolvimento Regional; Infraestrutura Regional; Criação da Sociedade Garantidora de Crédito; Polo de Desenvolvimento – Comitê de Desenvolvimento

Regional; Criação do CBV – Convention Bureau Visitors; Banco de Dados Regionais Permanente/ Fórum de Indicadores de Desenvolvimento; Inserção do Universitário nas Cadeias Produtivas Locais.

A análise dos documentos disponíveis da EVOLUT, como atas, relatórios, programações de atividades e material de divulgação levam, de uma maneira geral, à constatação de que apesar do grande esforço de alguns de seus atores, pessoas físicas e jurídicas, o processo de consolidação da agência não ocorreu. Da mesma forma que os gestores e apoiadores da ADESG enfrentaram obstáculos de várias espécies, o mesmo se repetiu em relação à EVOLUT, sendo que esta teve o envolvimento de lideranças empresariais de vários municípios da mesorregião de Guarapuava. Observa-se na referida documentação o alto grau de dificuldade dos gestores da EVOLUT no enfrentamento dos desafios e demandas da agência. A falta de apoio do poder público e o tímido engajamento dos integrantes das diretorias e dos filiados foram de certa forma fatais para o futuro da agência.

Com atividades registradas até 2013, conforme demonstram os documentos disponíveis, os últimos anos de funcionamento foram destinados a manter as atividades burocráticas, manifestações de apoio a determinadas demandas de prefeituras junto a órgãos estaduais e federais. Muito distante, portanto, daqueles objetivos inicialmente propostos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento local endógeno constitui-se em um processo de mudança e crescimento econômico estrutural, tendo por base a utilização do potencial existente em uma determinada localidade, seja um município ou uma região. Para tanto, os fatores determinantes são a capacidade propulsora do próprio processo “de dentro para fora” e a utilização do capital social e dos recursos locais, de forma a promover os rendimentos crescentes e também a criação de externalidades positivas. É nesse contexto que se apresentam as entidades não-governamentais como as agências de desenvolvimento local (ADLs) ou regional (ADR) e os conselhos de desenvolvimento municipal.

Atitudes inovadoras emergindo sob a tutela de novos agentes são entendidas como formas de empreendedorismo social e catalisadoras de transformações sociais. Reconhece-se, assim, a oportunidade de cumprir uma missão que tem por objetivo a criação e sustentação de valores sociais e econômicos imprescindíveis para a promoção do bem-estar social.

Alcançar as mudanças necessárias para a promoção do desenvolvimento endógeno e sustentável exige atitudes de grupos e entidades, destacando a participação efetiva do capital social representado por organizações comunitárias, movimentos sociais, ONGs, produtores e empresas de pequeno a médio porte, governos e organizações governamentais locais e regionais, instituições de pesquisa e ensino.

Embora as teorias do *Desenvolvimento Local Endógeno* sugiram a existência de fóruns de discussão e articulação, que se consolidam na criação das ADLs ou ADRs, o questionamento que se faz é se esses fóruns não funcionam, muitas das vezes, mais como arenas de legitimação dos interesses dominantes do que como ambientes de participação efetiva dos cidadãos.

Evidentemente conclui-se que as correntes promovidas pela economia global são mais impactantes e determinam, portanto, os fluxos dos investimentos e dos negócios. Entretanto, as iniciativas de origem local ou regional podem também, paralelamente e mesmo de forma coadjuvante, ter um papel fundamental no processo de desenvolvimento de um município ou de uma região.

O objetivo geral da pesquisa foi o de promover uma reflexão sobre a atuação das Agências de Desenvolvimento Local, em especial a atuação das agências criadas no município de Guarapuava, estado do Paraná, num contexto de uma crescente participação de entidades não-governamentais em um cenário de dificuldades e limitações na atuação dos poderes públicos.

A maior dificuldade na realização da pesquisa foi encontrar informações sólidas, com os devidos registros, sobre a atuação de algumas agências de desenvolvimento local. Observou-se, portanto, com raras exceções, o pouco compromisso ou preocupação com a memória das atividades e dos projetos pretendidos e até mesmo os colocados em prática.

Constatou-se, no entanto, uma significativa aproximação entre os fundamentos e proposições da teoria do Desenvolvimento Endógeno Local e as práticas utilizadas em diversas situações observadas. Evidentemente que algumas ações desenvolvidas por agências ou entidades similares não levam em conta, ou sequer conhecem, as contribuições teóricas disponíveis sobre o tema.

Conclui-se também, ao longo do estudo, que o grande desafio das entidades observadas, especificamente a ADESG e a EVOLUT, localizadas no município de Guarapuava, está na obtenção de recursos financeiros e no reconhecimento e apoio do poder público para a execução dos projetos propostos. Sejam recursos locais, públicos ou privados, ou mesmo recursos da esfera federal ou internacional, as barreiras de ordem administrativa, burocrática e principalmente legal tornam-se quase sempre um obstáculo para o financiamento das ações pretendidas.

Cabe ressaltar o esforço empreendido pelos atores locais quando da criação da ADESG, na elaboração de diagnósticos e na formulação de proposições com vistas a contribuir com o desenvolvimento do município de Guarapuava. Certamente foi o momento em que se constatou o maior nível de participação da comunidade nas discussões dos problemas presentes à época e na apresentação de sugestões para a promoção do desenvolvimento econômico e social local.

Longe de se tornar um trabalho inútil, considerando a não consolidação das agências de desenvolvimento em Guarapuava, os resultados apresentados, analisados vários anos depois, demonstram que muitas das propostas ali apresentadas continuam válidas, uma vez que, infelizmente, ainda não se concretizaram. Propostas que não se viabilizaram pela atuação das agências de desenvolvimento, mas que poderiam se tornar realidade por outros

caminhos, como, por exemplo, pela atuação do poder público local e pela atuação das lideranças políticas nas esferas estadual e federal.

Por fim, deve-se considerar que as particularidades de cada município ou região exigem muitas das vezes arranjos específicos, que devem ser forjados pela própria comunidade e organizados por lideranças que possuam o espírito do empreendedor social. Não se deve perder de vista, no entanto, a necessidade de que tais organizações devem estar a serviço da comunidade local ou regional. Os poderes públicos locais devem comprometer-se com os projetos originados nessas entidades e usar de seus instrumentos institucionais para viabilizá-los.

6.REFERÊNCIAS

ADESG. **Estatuto da Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Guarapuava**. 2004.

ADESG/EVOLUT. Ata s/n de reunião de 22 de novembro de 2006.

BANDEIRA, Pedro. **Texto para discussão n. 630. Participação, Articulação de Atores Sociais e Desenvolvimento Regional**. Brasília, fevereiro de 1999.

BRAGA, Tânia Moreira. **Desenvolvimento local endógeno: entre a competitividade e a cidadania**. São Paulo: Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais, nº 5, p. 23-37, USP, maio de 2002.

EVOLUT. **Estatuto da Evolut – Agência de Desenvolvimento Regional de Guarapuava e Região**, 2006.

FILIPPIN, Eliane S.; ROSSETTO, Carlos Ricardo; HERMES, Fátima Maria Franz. **A gestão do desenvolvimento regional: análise de uma experiência no Meio-Oeste catarinense**. Cadernos EBAPÉ.BR, vol. 3, n.2. p. 01-13. Rio de Janeiro: julho, 2005.

HADDAD, Paulo Roberto. **Participação, justiça social e planejamento**. Rio de Janeiro: Zahar Editora; 1980.

INSTITUTO BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE DO PARANÁ. **Análise da Competitividade da Cadeia Produtiva da Madeira de Guarapuava – Relatório Final**. Curitiba: 2003.

KORNIN, Thaís. **Agências de desenvolvimento e a ampliação da esfera pública para a gestão territorial**. Curitiba: Ipardes, 2011.

MARTINEZ, Renata de S. OLIVEIRA, Sheila F. P. **Desenvolvimento Regional e Local fomentado pela participação e articulação dos atores sociais**. Franca: FACEP Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão, v. 16, n. 3, p. 301-312, set/dez 2013.

MAYER, M. **The shifting local political system in European cities**. Brighton: University of Sussex, 1992 (mimeo) in: BRAGA, Tânia Moreira. **Desenvolvimento local endógeno: entre a competitividade e a cidadania**. São Paulo: Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais, nº 5, p. 23-37, USP, maio de 2002.

MINERVA CONSULTORES. **Atas de reuniões da Evolut - Agência de Desenvolvimento Regional de Guarapuava e Região**. Guarapuava: 2006.

PATTO, Fábio. **Relatório de atividades da ADESG**, 2004.

RIBAS JÚNIOR, Osny T. **Avaliação de Desempenho de Agências de Desenvolvimento Regional utilizando as experiências em curso na Região Sul do Brasil**. Florianópolis: Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial, v. 1, n.1, p. 26-50, jul. 2010.

_____. **Proposições para a melhoria do desempenho de agências de desenvolvimento regional utilizando as experiências em curso na região Sul do Brasil**. Tese de doutorado. Florianópolis: UFSC, 2008.

TENÓRIO, Fernando G. **Cidadania e desenvolvimento local: casos brasileiros**. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2004.

_____. **Gestão de ONGs: Principais funções gerenciais**. FGV, São Paulo: 2009.