

GUIA RÁPIDO PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO PARA PEQUENAS CIDADES ISOLADAS OU RURAIS

Forest Miller

Vários anos atrás, eu estava dirigindo pelas planícies do meio-oeste, chegando a uma cidadezinha praticamente deserta. Uma grande escola de segundo grau estava lacrada. O elevador de grãos estava abandonado próximo do que havia sido uma linha férrea. A escola parecia ter sido construída no início dos anos 50.

O centro era formado por dez edifícios comerciais, abandonados e lacrados.

Talvez 50 casas ainda estivessem de pé, com cerca de 20 delas ainda habitadas. Lotes vazios com ruínas de fundações à vista mostravam que a cidade havia sido muito maior.

Agora ela não tinha serviços, comércio ou futuro.

Localizada a pelo menos 120 quilômetros da comunidade viável mais próxima, tornou-se uma fonte de aluguéis baratos para os poucos habitantes que restavam.

Pude imaginar o que havia acontecido. A ferrovia provavelmente havia fechado a linha. Na mesma época, as fazendas estavam se tornando maiores e utilizando mais equipamentos pesados, diminuindo a população de fazendeiros e de trabalhadores temporários. Com o fechamento da ferrovia, o elevador de grãos foi abandonado, e os fazendeiros viajavam sua colheita por 120 quilômetros, para a cidade mais próxima. Provavelmente a organização comercial local, alarmada e em pânico, formou um comitê para ajudar a resolver o problema. Mas, no final, nada funcionou, e a cidade morreu.

Essa é a história comum de uma cidadezinha com um único centro gerador de empregos, remota e dependente de uma única fonte de recursos. Quando as circunstâncias mudam, pode ser tarde demais para mudar o curso dos eventos.

Essa cena me levou de volta à minha própria experiência, não muito tempo antes. Eu era o encarregado voluntário de uma organização comercial de uma pequena cidade rural. O moinho local havia fechado, e a comunidade comercial local estava em pânico. Chegou até nos o apelo para fazer alguma coisa, qualquer coisa, mas que fizéssemos. Conseguimos dinheiro, nos organizamos, e então caímos em toda armadilha amadora em que podem cair os desenvolvedores econômicos iniciantes.

Escrevi este pequeno texto para ajudar aqueles que porventura se encontrem em situação semelhante. Primeiro acalmem-se, reúnam os fatos, e pensem. Tomem inicialmente essas três atitudes, e terão um bom começo.

O primeiro princípio a compreender é que resolver problemas econômicos não é um projeto a curto prazo. Os problemas a ser enfrentados são provavelmente o resultado de anos de tendências, e pode levar anos até que sejam resolvidos. Se a sua comunidade não tem problemas no momento, então seu objetivo deve ser preveni-los. Soluções rápidas e projetos especializados em geral funcionam apenas para os consultores pagos para apresentá-los.

Sugeri uma lista de atividades para ajudá-los a se organizar. As sugestões se baseiam em minhas próprias experiências, tanto boas como ruins. Certamente há muitas outras maneiras de abordar o desenvolvimento econômico.

COMEÇANDO

1. Organize o seu grupo: sugiro que comece com um pequeno grupo-chave de membros da comunidade. Esses membros devem ser pilares da comunidade, e pessoas diretamente afetadas pela economia. Não recomendo que seja uma comissão governamental ou de outro órgão público, quando houver necessidade de reuniões abertas. De início o trabalho deve ser confidencial, pois estarão lidando com temas controversos. O objetivo desse grupo é preparar o terreno; a contribuição do público virá depois. Os membros dessa força-tarefa deverão estar presentes durante todo o processo. Um problema real com a maioria dos grupos é que desejam se organizar como um clube de prestação de serviços, com eleições anuais e rotatividade de membros. É melhor encarar esse grupo como permanente, com mudanças graduais da liderança e dos membros. Os resultados dessa abordagem resulta em líderes tentando realizar programas a curto prazo durante o ano em que são os responsáveis, de modo a parecerem bem-sucedidos.
2. Comece definindo o problema: você pode pensar que sabe qual é o problema, quando na realidade está vendo um sintoma. Por exemplo, muitas comunidades declararão que o problema é o número insuficiente de empregos. Isto na verdade pode ser o sintoma de outros fatores econômicos, que estão impedindo o crescimento dos negócios na área. Nenhum problema existe isoladamente. Eles

estão sempre inter-relacionados com outros problemas. Por exemplo, o crescimento comercial pode estar sendo dificultado pela pequena capacidade de captação de esgotos, que por sua vez é causada por falta de fundos, que é causada por uma baixa arrecadação de impostos. Defina os problemas à luz do que seria necessário para uma solução total. Será necessário levar em consideração todos os fatores da comunidade, incluindo a infra-estrutura, a força de trabalho, o nível de educação, as áreas industriais e comerciais disponíveis, a situação política, o estilo de vida, e assim por diante. Não vou listar todos os fatores, porque se você for sincero, você e o seu grupo farão pesquisas e lerão a respeito. A Universidade local deverá ter grande quantidade de material à sua disposição. Se são sinceros, eduquem-se. Os amadores em geral não o fazem.

3. Prepare uma lista de todas as fontes de desenvolvimento econômico: cada estado tem uma miríade de agências de desenvolvimento econômico. A maioria dos países e regiões tem organizações para o desenvolvimento econômico de algum tipo. Isto se tornou quase obrigatório, para se receber um empréstimo federal ou estadual de algum tipo. Além disso, há centenas de grupos de consultoria, tanto sem fins lucrativos como com. Universidades, Faculdades e Escolas Superiores em geral têm algum programa relacionado ao desenvolvimento econômico. Nosso objetivo não é listá-los para você, mas você deve procurá-los. Comece no nível estadual e continue. Também precisará entrar em contato com auxílio no nível federal, como a Agência de Desenvolvimento Rural do Departamento de Agricultura e a Agência de Desenvolvimento Econômico (ADE). Há outras agências semelhantes, portanto continue procurando.

Contate o maior número dessas organizações pessoalmente, para construir um banco de dados com os serviços disponíveis. Pesquise os anúncios e descubra quais serviços concretos eles podem fazer por sua cidade. A maioria das organizações envolvidas com desenvolvimento econômico não são pagas para apresentar resultados; são pagas pelos programas, que garantem empréstimos, que cobrem os custos. Os resultados desses programas estão ocultos por trás de fumaça e espelhos, ou termos técnicos como “planejamento”. Vá direto às realizações que podem ser empregadas em sua comunidade. O planejamento bem pode ser um que pode ser uma das realizações, mas você precisará das demais.

Pense globalmente e interaja regionalmente; e aja localmente. Leve essa atitude a sério na declaração de objetivos da sua organização. Evite a síndrome “coitadinho de mim” observada com tanta frequên-

cia em áreas rurais. Todos têm problemas. Na verdade, com frequência há mais ajuda federal per capita disponível nas áreas rurais que urbanas. Evite a atitude destrutiva e rude “nós contra eles”. Também afaste-se da insensatez política. É fato sabido que um maior número de eleitores mora nas áreas urbanas do que nas rurais, assim como o fato de algumas agendas legislativas populares nas áreas urbanas poderem ser conflitantes com valores rurais, como temas ambientais. Concentre-se naquilo que pode mudar. Tudo que podem fazer é oferecer informações sobre o seu ponto de vista, mas não desperdice o seu orçamento em situações sem futuro.

PASSO DOIS: DEPOIS DO INÍCIO

1. Decida como irá financiar sua organização. Evite a armadilha comum de declarar que as outras organizações não trabalham e que, portanto, a cidade ou o distrito devem pagar a você. Se for esperto, usará recursos próprios, deixará que eles paguem pelos custos administrativos e se concentrará diretamente na sua missão. Use suas próprias fontes de financiamento para a sua missão. Se for visto como sendo parte da solução, você será capaz de recolher contribuições e doativos dos pilares da sociedade. Mais tarde, se for bem-sucedido, poderá receber empréstimos de órgãos como o Desenvolvimento Rural.
2. Evite a armadilha de pensar que deve ter uma equipe assalariada. Voluntários bem organizados podem executar um programa excelente. Na verdade, se a organização não puder funcionar com um bom programa de voluntariado, não obterá melhores resultados com empregados pagos, e os fundos simplesmente desaparecerão nos encargos administrativos. Poderá ser necessário, mais tarde, uma equipe paga, mas, por enquanto, não.
3. Evite a armadilha de que precisa conseguir fundos para pagar um guru. Um promotor bem sucedido em outra cidade pode ter simplesmente estado no lugar certo na hora certa. Se o seu orçamento for folgado o bastante, poderá chegar a época em que será necessário contratar um especialista para administrar sua organização, mas você não precisa começar dessa maneira.
4. Use consultores com cuidado. Tornaremos a falar desse assunto mais tarde.

5. Obtenha informações junto ao público e crie consensos. Há muitas maneiras de fazê-lo. Gosto de acreditar que, no final das contas, o velho estilo americano de debates é a melhor maneira de lidar com assuntos difíceis, identificá-los e encontrar soluções. Há vários métodos de obtenção de consenso, e a comunidade acadêmica o ajudará a organizá-los. Visualização é um método utilizado para reunir a comunidade para discutir temas. A sua universidade estadual provavelmente oferecerá um facilitador para encontros desse tipo. Consultores com frequência realizarão encontros de visualização comunitária. Tome cuidado. Alguns desses encontros tem uma agenda para guiar a comunidade para o programa deles como sendo a solução para os problemas apresentados. O problema com esses métodos é que frequentemente a comunidade é deixada com um forte sentimento de confusão, sem que os assuntos mais difíceis tenham sido resolvidos. Obter consenso grupal com frequência se baseia no que as pessoas concordarão durante algum tempo; na verdade, os pontos de desacordo são os verdadeiros temas que devem ser abordados. A pressão social da reunião pode impedir os dissidentes de falar. Tenho visto muitas organizações fazer encontros de visualização, desenvolver um programa baseado em consenso e serem simplesmente destruídas por um grupo de oposição formado porque os verdadeiros problemas não foram abordados. Reuniões comunitárias com frequência fazem surgir expectativas, deixando-o sozinho quando elas não se materializam.

As informações da comunidade são importantes, mas não podem vir todas de reuniões abertas. Alguns pilares da comunidade não apresentarão seu ponto de vista em público, mas se tornarão bastante ativos se perceberem que seus interesses correm perigo. A comunidade pode nem ao menos desejar o desenvolvimento. Algumas comunidades rurais têm interesses comerciais que podem desejar o desenvolvimento, e moradores que foram para lá esperando que elas não crescessem. No final das contas, o seu grupo poderá precisar construir lentamente o apoio da comunidade, vendendo o seu programa enquanto lida com as preocupações dessa mesma comunidade. Poucos líderes ou movimentos de peso começaram com “consenso comunitário”.

De qualquer forma, você precisa descobrir o que a comunidade apoiará, e o que não apoiará nesse momento. Esse é o seu ponto de partida.

6. Redefina a sua lista de problemas depois de receber as contribuições da comunidade. Priorize-os em termos de o quê é mais necessário de um ponto de vista econômico, e liste-os segundo a ordem

do quê a comunidade apoiará nesse momento. Em seguida, examinando as duas relações, prepare uma lista de problemas na ordem em que lidará com eles. Os primeiros se tornarão seus objetivos imediatos, e os demais seus objetivos a longo prazo. Elimine aqueles que são simplesmente impossíveis. Por exemplo, se a estrada de ferro foi fechada e vendida, é provavelmente impossível que ela volte. Você poderá ter de construir o apoio da comunidade para objetivos importantes que não podem ser declarados devido à oposição que encontraria.

7. Prepare uma lista de recursos comunitários. Esta será uma sessão de “brainstorming”. Nenhuma idéia é estúpida. Meu interesse em colecionar folhas pode parecer idiota para você, mas talvez haja pessoas em número suficiente para que esse interesse se torne um recurso turístico. Essa lista incluirá áreas comerciais e industriais, negócios e empregadores existentes, recursos médicos, atrações turísticas, o que você gosta na região, o que os seus parentes gostam na região, recursos utilitários, tempo, e etc.
8. Prepare uma lista com todas as fontes de pessoal, negócios e recursos públicos para a comunidade. Agências estaduais e federais podem ajudá-lo nisso. Essa lista incluirá todos os empregadores, tanto particulares como públicos, rendas dos aposentados, pagamentos por transferência, seguro social e outras fontes de renda pessoal. A renda pública será formada por impostos, pagamentos de transferências, empréstimos e outros títulos. As fontes de renda comerciais serão as vendas, manufatura, recreação, agricultura, indústria e outras. Essa informação o ajudará a determinar os temas de expansão e retração.

PASSO TRÊS: FAÇA

Depois de reunir todos os dados, é hora de entrar em ação, um processo contínuo de planejamento, obtenção de recursos e organização, agir, avaliar, corrigir e tornar a fazer. Falaremos mais sobre esse processo mais tarde. A maior parte da atividade ocorrerá nas seguintes ações:

- a. Retenção: é o processo de ajudar a manter as atividades industrial, comercial e econômica que possui.

- b. Clima social e educacional: é o processo de melhorar a cidade em que vive através de melhores condições de ensino, melhores moradias, menores taxas criminais, e áreas semelhantes de atuação. Esta, com frequência, é parte de um esforço de recrutamento.
- c. Jardinagem: é o investimento em desenvolver empresários locais, que começarão negócios. Esse esforço vai da assistência técnica até analisar grupos de apoio.
- d. Recrutamento: é o esforço para atrair firmas de fora para que se estabeleçam na sua comunidade. Esta é provavelmente a abordagem mais difícil de obter sucesso, mas pode oferecer as maiores recompensas, se for bem-sucedida.
- e. Recreação e Turismo: é o esforço para desenvolver recursos locais para atrair turistas. Os esforços recreacionais variam do uso diário por populações vindas de áreas urbanas, a investimentos para se tornar uma área turística preferencial.
- f. Investimentos externos: é o esforço para atrair pessoas aposentadas e outras, como lobos solitários, cuja renda venha de fora, mas seja gasta no local. Lobos solitários são profissionais autônomos que com frequência vendem experiência ou consultoria, mas preferem viver em áreas rurais. Artistas podem agir de forma semelhante. Lobos solitários com frequência têm rendas altas. Em geral começaram seus negócios em outro lugar mas conservaram a clientela quando mudaram para uma área rural.
- g. Infra-estrutura eletrônica: é o esforço para modernizar o sistema de comunicações na área, como instalar fibras óticas para conexão com o mundo exterior e permitir que sistemas de informações eletrônicos possam ser usados no local. Também permite a existência de negócios baseados na Internet.
- h. Infra-estrutura: é o esforço para oferecer à comunidade serviços, áreas para edifícios, esgoto, água e outros serviços, de modo que a comunidade possa administrar o crescimento.

- i. Construa e acontecerá: é o esforço para construir, com frequência com dinheiro público, áreas industriais ou comerciais para venda ou aluguel, com o objetivo de atrair negócios ou indústrias. Em geral, são oferecidas reduções de impostos como atrativo.
- j. Incentivos: incentivos financeiros oferecidos pelos estados e comunidades para a expansão dos negócios e, algumas vezes, para conservá-los. Variam de pagamentos em dinheiro a moratórias dos impostos. Os incentivos variam muito de estado para estado, e de comunidade para comunidade.
- k. Estilo de vida: é o recrutamento pela venda dos pontos favoráveis de uma comunidade. Comunidades rurais com frequência vendem a segurança e um estilo de vida pouco estressante, junto com as belezas naturais da paisagem campestre.
- l. Infiltração: é o esforço para fortalecer o mercado varejista de uma comunidade através do combate a padrões de consumo em que os residentes compram fora da comunidade, como em centros comerciais urbanos ou através da Internet. Pode incluir programas de revitalização do centro da cidade, como calçadas, bairros históricos e esforços similares para reconstruir áreas do centro urbano.
- m. Planejamento: é o processo de estabelecer objetivos econômicos, a responsabilidade de cada um, e o método para alcançar esses objetivos.

Há outras, mas esses são os passos principais que a maioria das comunidades utiliza.

- 1. Com base nas necessidades identificadas, os recursos e o método escolhido, são criados planos e comitês para realizar os planos. Não posso determinar qual método deve ser utilizado, nem se terá sucesso. Mas há meios de abordar o problema. À medida que formula o seu curso de ação, é preciso escolher as parcerias que o ajudarão. Por exemplo, se o seu objetivo é estimular o turismo, deve associar-se a agências de turismo estaduais e regionais. O processo é identificar os problemas, recursos (dentro e fora da comunidade), vantagens, obstáculos e objetivos. Uma vez identificados, e escolhido um curso de ação, o comitê encarregado desse objetivo celebrará parcerias com agên-

cias com recursos disponíveis e começará a trabalhar. Naturalmente, há um orçamento reservado para tal, bem como um processo de revisão.

2. Limite os projetos a um número realista, com base na sua organização e seu orçamento. Vocês trabalharão melhor se fizerem bem algumas coisas, do que se fizerem mal várias coisas.
3. Use consultores quando possível. Alguns estão disponíveis de graça, através de universidades e do governo. Lembre-se de que em geral os consultores trabalham a favor de suas empresas ou da sua abordagem particular, podendo ser muito bem-sucedidos se vocês encontrarem aquele que melhor se adapta aos seus problemas. Analise-os. Fale com cidades para as quais trabalharam, e observe os resultados que obtiveram. Observe se os resultados permanecem depois de vários anos. Analise-os em busca de resultados sólidos, e não para saber se todos gostaram do programa.
4. Da mesma forma, procure encontrar comunidades semelhantes à sua, e veja o que realmente funcionou. Analise um período de tempo, e não apenas os últimos meses. Aprenda com os outros. Você pode copiar os sucessos quando eles fazem sentido, e evitar repetir erros.
5. Siga as diretrizes do desenvolvimento econômico. Lembre-se: pense globalmente, interaja regionalmente e aja localmente.
6. Coloque o seu programa em ação. Pare de falar e comece a fazer. Se, por exemplo, vai fazer recrutamento, aprenda como fazer e experimente.

A sua organização agora está passando do planejamento para a ação.

O ÚLTIMO PASSO: AVALIAÇÃO

Na área do desenvolvimento, nada é esculpido em pedra. Novas abordagens, tendências e mudanças na economia geral um ambiente em constante mutação. É importante que se reconheçam as tendências, tanto local como globalmente. Quando as comunidades rurais não reconhecem a tendência das vendas

a varejo em centros comerciais urbanos, são devastadas quando a mudança os deixa sem consumidores e sem tempo de revidar.

Avaliação é o processo de ver como as coisas estão, e mudar o processo, se necessário. Mencionamos acima sobre os passos do processo de gerenciamento de planejamento, orçamento, organização, ação, avaliação, correção e nova ação. É um ciclo ininterrupto. Esteja sempre preparado para abandonar programas que não funcionam e começar novos, se necessário, ou mudar os existentes. Fazer avaliações trimestrais do progresso é uma boa idéia. Evite os projetos “sagrados” ou “favoritos”, que continuam existindo apesar de ineficazes. Avalie os projetos quanto a resultados reais, e não a partir de sentimentos afetuosos ou confusos. Muito dinheiro é gasto em programas que nada oferecem de concreto à comunidade. As pessoas eventualmente perceberão esse fato, e o apoio para esses programas desaparecerá. Seja realista!

Durante o processo de avaliação, encoraje a contribuição da população e da administração local. Esteja preparado para lidar com críticas. Ouça, e se as contribuições indicarem a necessidade de mudança, esteja pronto para mudar. Também esteja pronto para defender o que está fazendo, se tiver real valor para a comunidade. Vocês estão procurando contribuições dessas fontes, não administrar a organização a partir delas.

Boa sorte. Espero que vocês tenham pele grossa, dedicação e muito senso de humor.

Este panfleto pode ser copiado no todo ou em parte, desde que citada a sua autoria.

Forest Miller
C/O P0 Box 1013
Kettle Falls, WA, 99141