

Desenvolvimento é resultado de um esforço coletivo

Entrevista com Fábio Antoldi, professor da Alta Escola de Empresa e Sociedade da Universidade Católica de Milão (ALTIS)

O italiano Fábio Antoldi, professor da Alta Escola de Empresa e Sociedade da Universidade Católica de Milão (ALTIS), é um defensor da união de empresas, sociedade e poder público pelo desenvolvimento territorial. Desde 2016, ele apoia o Sebrae RS na execução do Programa LIDER - Liderança para o Desenvolvimento Regional nas regiões da Campanha, Fronteira Oeste e Sul do Rio Grande do Sul. Nesta entrevista à revista Mais Sebrae, ele compara o trabalho de desenvolvimento territorial realizado na Itália com o que está sendo executado aqui e projeta crescimento para aquela região do Rio Grande do Sul.

Comparativamente, quais as semelhanças entre o trabalho de desenvolvimento regional realizado na Itália e este aqui no Rio Grande do Sul?

Fábio Antoldi: Há muitas ligações históricas entre a Itália e o Rio Grande do Sul, principalmente no que se refere à imigração, mas existem também muitas diferenças, não apenas em relação à natureza, mas à história e na conformação territorial. No Rio Grande do Sul temos 10,8 milhões de habitantes e na Itália temos mais de 60 milhões de habitantes. Esse número já nos mostra uma densidade populacional completamente diferente. A Itália é composta de um conjunto de inúmeras cidades e vilarejos de pequenas dimensões, mas todos próximos uns dos outros. Em algumas zonas do Rio Grande do Sul, entre as quais a região da Fronteira Oeste, passam 60, 70, 100 quilômetros antes de encontrarmos uma cidade ou vilarejo. Isto modifica o conceito de território e povos de colaboração. Além disso, a Itália teve uma fase de desenvolvimento econômico muito intenso no século passado, nos anos 60, portanto

é uma estrutura econômica consolidada, rica de empresas, de associações empreendedoras, rica de espírito empreendedor. O Brasil está vivendo, nos últimos 20 anos, um percurso de crescimento. Logo, historicamente, estamos em duas situações diferentes.

Por meio do Programa LIDER estamos procurando trazer para cá a experiência de iniciativas, projetos e também de estrutura de toda a Europa; construindo, acima de tudo, consciência do protagonismo das comunidades quando assumem o desenvolvimento do próprio território. Anteriormente às políticas, aos planos de ação, à infraestrutura para o desenvolvimento, é preciso criar um sentimento comum nas pessoas para que assumam em conjunto a trajetória de desenvolvimento.

Considerando o cenário político, econômico e cultural do Rio Grande do Sul, é possível projetar um ambiente de desenvolvimento local a curto prazo?

Fábio Antoldi: O Estado vive uma situação de crise, e há vantagens e desvantagens em relação a isso. Começamos com as desvantagens: obviamente existem menos postos de trabalho e menos riqueza. Mas há vantagens, como o fato de as pessoas perceberem um clima de urgência – a necessidade de ajudarem umas às outras para encontrarem uma solução compartilhada. Portanto, a noção de desafio, a noção de emergência que se percebe coletivamente, porque se experimenta o sofrimento, é um bom incentivo para dar início a um processo coletivo de desenho do futuro. Algumas cadeias produtivas foram menos afetadas pela crise econômica. A parte Sul do Rio Grande do Sul, tendo muita agropecuária, tipicamente um produto que sofre menos com a crise, é uma boa base de partida para construir um percurso de desenvolvimento. É por isso que as lideranças do Rio Grande do Sul elegeram esse segmento como ponto de partida do Programa LIDER através de um projeto-piloto. Está se trabalhando com a carne, o leite e com o turismo, já que ali há um grande potencial ligado à natureza e à história.

Dentro desse contexto, qual a perspectiva de desenvolvimento para aquela região?

Fábio Antoldi: O que se percebe, para quem, como eu, vem de fora e encontra nesse momento a gente do Rio Grande do Sul mobilizada, é que as lideranças, desde 2015, ativaram um percurso virtuoso de mobilização social, por meio da primeira fase do projeto, nas três diferentes regiões. O Sebrae RS fez um ótimo trabalho de envolvimento dos atores locais, de diálogo e de discussão. Foram criadas relações entre as pessoas e são elas que carregam históricos de empreendedorismo e de responsabilidade em associações políticas, como prefeitos, responsáveis por associações rurais, de sindicatos rurais ou de comerciantes, etc.

Nós, agora, estamos intervindo, efetivamente, com percursos de desenvolvimento econômico ligados às cadeias de valor; trabalhando sobre essa construção social muito forte e sobre essas expectativas de mudanças. É um caminho lento e difícil porque diz respeito à construção de relações entre as pessoas e abertura da mente. Por se tratar de uma área rural, a região é prevalentemente menos exposta em comparação às áreas metropolitanas à vivacidade cultural, à ideia de mudanças, à contaminação de gêneros de pessoas, etc. No entanto se respira um clima muito positivo. Agora estamos na fase do “fazer”, e, para fazer, o Sebrae RS e todo o sistema de governo estão se munindo de instrumentos e de organismos que possam passar para a fase de elaboração e implementação dos planos de mudança.

Especificamente sobre o trabalho do Sebrae, como o senhor está percebendo esse trabalho de desenvolvimento daquela região?

Fábio Antoldi: O Sebrae RS está planejando, levando adiante todo esse movimento, porque é portador de competências específicas sobre o desenvolvimento econômico e territorial e goza de uma reputação muito forte junto às lideranças locais. É normal que existam interesses divergentes entre

as instituições, entre as pessoas nos territórios, nas nossas comunidades, nas nossas vidas comuns, nas nossas famílias. É importante, portanto, ter uma entidade de referência, como é o Sebrae, capaz de convocar as instituições, convocar as pessoas e fazê-las sentar-se à mesma mesa de diálogo. Então, sem o Sebrae RS esse trabalho não teria sido iniciado.

E como as micro e as pequenas empresas podem se inserir nesse contexto de desenvolvimento territorial, local, que está sendo trabalhado?

Fábio Antoldi: O envolvimento das empresas, em alguns casos, é direto, porque os empresários estão nos grupos de trabalho e desde o início levaram suas expectativas, suas esperanças, suas dificuldades e seus problemas ao Programa. Sendo assim, as micro e pequenas empresas não serão apenas as beneficiárias, mas as protagonistas desse desenvolvimento. Serão envolvidas por vezes em grupos, por vezes individualmente e darão a sua contribuição. Isso apoiado por experts do território, como as Universidades, os centros de pesquisa e de serviços, e também apoio externo, já que alguns projetos precisarão de consultoria externa especializada e que o Sebrae RS está colocando à disposição.

Qual a percepção sobre os grupos de governança, que iniciaram as atividades no fim do ano passado?

Fábio Antoldi: A percepção foi muito positiva, porque foi um passo adiante no programa, passando do processo de diálogo para a etapa operacional. Foi quando de fato os grupos começaram a trabalhar e deram início à produção dos projetos. É uma fase crítica, porque há uma promessa que não pode ser traída. Porém, todos contribuíram, as universidades estão fortemente envolvidas, expostas com seus reitores, as duas Embrapas, que têm na área de agropecuária e a outra do Bioclima Pampa, e os centros

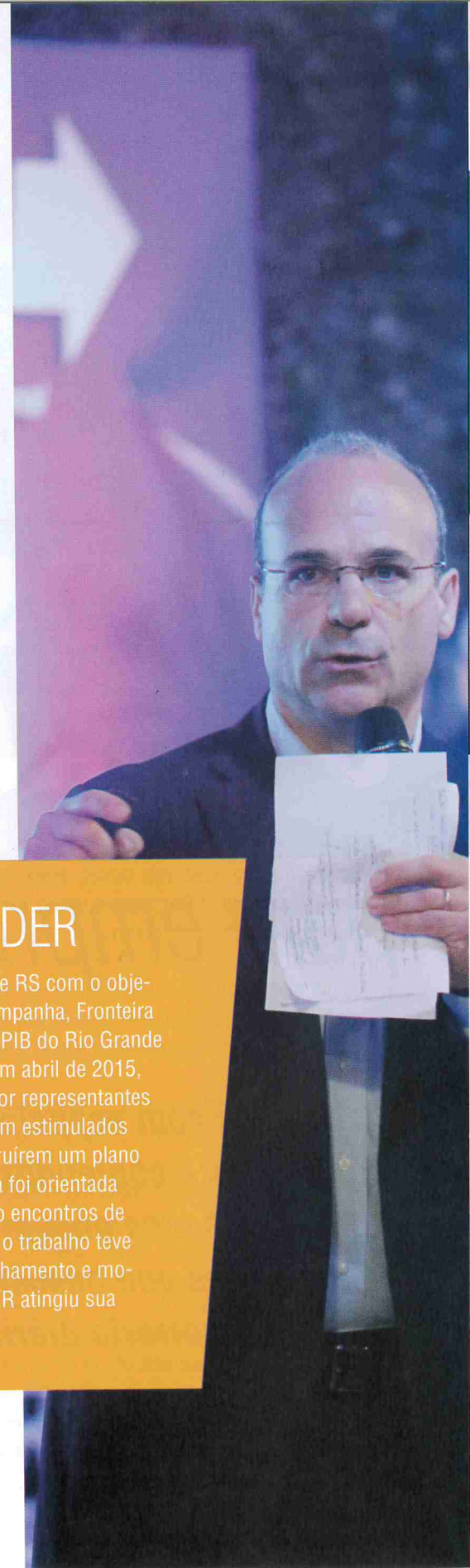
de pesquisa. Em suma, diria que tudo isso serviu para definir que deste momento em diante se trabalha concretamente e não mais simplesmente se confrontando a respeito de uma visão, uma missão.

Existe uma relação entre a hélice tríplice e essa região?

Fábio Antoldi: Certamente. O modelo da hélice tríplice versa sobre a possibilidade de transferir e promover inovações no território. Estas inovações, que são o motor do desenvolvimento econômico e empreendedor, derivam da interação entre três almas: o setor público, as universidades e os centros de pesquisa e as empresas, não só as micro e pequenas, mas as grandes também. Resumindo: temos o Sebrae, que, por meio do Programa LIDER, criou uma adicional possibilidade para que esses três componentes da hélice tríplice possam trabalhar pelo território. ■

Entenda o Programa LIDER

O Programa LIDER foi implementado pelo Sebrae RS com o objetivo estimular o desenvolvimento das regiões Campanha, Fronteira Oeste e Sul, cuja economia representa 10,6% do PIB do Rio Grande do Sul, por meio de suas lideranças. Teve início em abril de 2015, e em cada uma das regiões, grupos compostos por representantes dos setores público e privado e terceiro setor foram estimulados a elencar as prioridades locais para, juntos, construir um plano de desenvolvimento regional. Toda esta caminhada foi orientada pela metodologia desenvolvida pelo Sebrae em oito encontros de desenvolvimento grupal e planejamento. Em 2016, o trabalho teve continuidade em encontros bimestrais de acompanhamento e monitoramento de resultados. No ano passado, o LIDER atingiu sua etapa de maturidade e execução.



Lo sviluppo è il risultato di uno sforzo collettivo

Intervista con Fabio Antoldi, professore di **Alta Scuola Impresa e Società** (ALTIS) dell'Università Cattolica di Milano

L'italiano Fabio Antoldi, professore di Alta Scuola Impresa e Società (ALTIS) dell'Università Cattolica di Milano, difende l'idea che aziende, società e potere pubblico si debbano unire per lo sviluppo territoriale. Dal 2016, sostiene il SEBRAE RS nella realizzazione del Programma LIDER – Liderança para o Desenvolvimento Regional [ndr Leadership per lo Sviluppo Regionale] – nelle regioni di Campanha, Fronteira Oeste e a sud del Rio Grande do Sul [ndr Brasile meridionale]. In questa intervista per "Mais Sebrae", il docente compara il lavoro di sviluppo territoriale realizzato in Italia con quello che viene implementato qui e prevede una fase di crescita nella regione del Rio Grande do Sul.

Facendo una comparazione, quali similitudini esistono tra il lavoro di sviluppo regionale svolto in Italia e quello portato avanti nel Rio Grande do Sul?

Fabio Antoldi: Esistono diverse analogie storiche tra l'Italia e il Rio Grande do Sul, principalmente per quanto riguarda l'immigrazione, ma esistono anche numerose differenze, non solo in relazione al contesto naturale, bensì anche alla propria storia e alla conformazione territoriale. Nel Rio Grande do Sul ci sono 10,8 milioni di abitanti e in Italia ve ne sono 60 milioni. Questo numero già ci mostra una densità di popolazione completamente differente. L'Italia è costituita da un complesso di innumerevoli città e paesini di piccole dimensioni, tutti vicini gli uni agli altri. In alcune zone del Rio Grande do Sul, tra cui la regione della Fronteira Oeste, bisogna invece percorrere 60, 70, 100 km prima di imbattersi in una città o un paesino. Questo cambia il concetto di territorio e delle comunità di collaborazione. Inoltre, l'Italia ha attraversato una fase di crescita economica molto intensa nel secolo scorso, negli Anni Sessanta, pertanto ha una struttura economica consolidata, ricca di aziende, di associazioni di imprenditori, di spirito imprenditoriale. Il Brasile ha visto una fase di crescita solo negli ultimi 20 anni, quindi, storicamente, ci troviamo in due situazioni differenti.

Attraverso il Programa LIDER, stiamo cercando di portare qui l'esperienza europea relativa a iniziative, progetti e strutture. Questo si costruisce prima di tutto stimolando un senso di protagonismo nelle comunità, relativamente allo sviluppo del proprio territorio. Prima ancora di definire politiche, piani d'azione, infrastrutture per lo sviluppo, è necessario nutrire un sentimento comune nelle persone perché siano attivamente coinvolte nel processo.

Considerando lo scenario politico, economico e culturale del Rio Grande do Sul, è possibile dar vita a un progetto di sviluppo locale in tempi brevi?

Fabio Antoldi: Lo Stato vive una situazione di crisi e questo comporta vantaggi e svantaggi. Cominciamo con gli svantaggi: ovviamente, vi sono meno posti di lavoro e meno ricchezza. Ma ci sono anche vantaggi, come il fatto che le persone giungono a percepire un clima di urgenza – una necessità di aiutarsi gli uni con gli altri per trovare insieme una soluzione condivisa. Pertanto, questo senso di sfida, di emergenza percepita attraverso sofferenze comuni, è un buon incentivo per dare inizio a un processo collettivo di progettazione del futuro.

Alcune catene produttive sono state intaccate in minor misura dalla crisi economica. La regione meridionale del Rio Grande do Sul, essendo basata su agricoltura e allevamento, si può considerare tra di esse, essendo questo settore uno di quelli più resistenti alle crisi. Questa è una buona base di partenza per costruire un percorso di sviluppo. È per questo che le autorità del Rio Grande do Sul scelsero quest'area come punto di

partenza per il Programa LIDER, attraverso un progetto pilota. Il Programa si sta concentrando su prodotti quali carne, latte e turismo, poiché in quest'area c'è un alto potenziale legato al patrimonio naturale e a storico.

In tale contesto, qual è la prospettiva di sviluppo per questa regione?

Fabio Antoldi: Quello che emerge per chi, come me, viene da fuori e incontra persone del Rio Grande do Sul coinvolte in progetti di sviluppo, è il percorso virtuoso di mobilitazione sociale, attivato nel 2015 in tre differenti regioni. Il SEBRAE RS ha svolto un ottimo lavoro di coinvolgimento degli attori locali, stimolando il dialogo e la discussione. Sono state alimentate le relazioni tra le persone; sono loro a portare storie di imprenditorialità e di responsabilità a chi si occupa di politiche. Tra di loro troviamo sindaci, responsabili di associazioni rurali, di sindacati o commercianti ecc.

Ora noi stiamo intervenendo, effettivamente, con percorsi di sviluppo economico legati alle catene di valore e lavorando su questa costruzione sociale molto forte e sulle possibilità di cambiamento. È un percorso lento e difficile, perché riguarda la costruzione di relazioni tra persone e richiede apertura mentale. Poiché si tratta di un'area rurale, la regione è prevalentemente meno esposta, in comparazione con le aree metropolitane, alla vivacità culturale, al concetto di cambiamento, alla contaminazione di idee ecc. Ciononostante, vi si percepisce un clima molto positivo. Attualmente ci troviamo nella fase del "fare", e per "fare", il SEBRAE RS e tutto il sistema di governo si stanno munendo di strumenti e organismi che possano far avvenire la transizione dalla fase di elaborazione a quella di implementazione dei piani di cambiamento.

Parlando del SEBRAE, cosa ne pensa del lavoro svolto per lo sviluppo in quella regione?

Fabio Antoldi: Il SEBRAE RS sta portando avanti questo progetto, perché possiede competenze specifiche di sviluppo economico e territoriale e gode di una reputazione molto forte presso le autorità locali. È normale che esistano interessi divergenti tra le istituzioni, tra gli abitanti dei nostri territori o le comunità e famiglie. È importante, pertanto, avere un'entità come il SEBRAE, capace di convocare le istituzioni e le persone interessate per farle sedere allo stesso tavolo di dialogo. Senza il SEBRAE RS, questo lavoro non avrebbe potuto avere inizio.

E in che modo le PMI possono inserirsi in questo contesto di sviluppo territoriale, locale, su cui si sta lavorando?

Fabio Antoldi: Il coinvolgimento delle imprese, in alcuni casi, è diretto, perché gli imprenditori si trovano nei nostri gruppi di lavoro e sin dall'inizio hanno apportato le proprie aspettative, speranze, difficoltà e problematiche al Programma. Operando insieme, le micro e piccole imprese non saranno solo delle beneficiarie, ma bensì protagoniste di questo sviluppo. Verranno coinvolte talvolta in gruppi, talvolta singolarmente, per poter dare il proprio contributo. Questo grazie al supporto di esperti del territorio, come Università, centri di ricerca o di servizi, nonché a sostenitori esterni, poiché alcuni progetti necessitano di una consulenza esterna specializzata, che il SEBRAE RS sta mettendo a disposizione.

Qual è la sua opinione sui gruppi di governance avviati verso la fine dell'anno scorso?

Fabio Antoldi: La percezione generale è stata molto positiva, perché si è trattato di un passo in avanti nel Programma, passando da un processo di dialogo a una tappa più operativa. È una fase critica, perché porta avanti una promessa che non può venir tradita. Tuttavia, ognuno darà il proprio contributo; le università sono

molto coinvolte, come i suoi Rettori, ma anche i due Embrapas [*ndr* Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária] che comprendono un'area di agricoltura e un'altra di Bioclima della Pampa, e i centri di ricerca. In sintesi, direi che tutto questo è sufficiente per capire che da questo momento in avanti si lavorerà concretamente, senza limitarsi a esprimersi su una visione, una missione.

Esiste una relazione tra il “modello della tripla elica” e questa regione?

Fabio Antoldi: Certamente. Il modello della tripla elica si riferisce alla possibilità di trasferire e promuovere l'innovazione in un territorio. L'innovazione, che è il motore dello sviluppo economico e imprenditoriale, deriva dall'interazione tra tre anime: il settore pubblico, le università e centri di ricerca, e le imprese – non solo micro e piccole imprese, ma anche quelle di grandi dimensioni. Per riassumere: il SEBRAE, attraverso il Programa LIDER, aumenta le possibilità che queste tre componenti della “tripla elica” lavorino insieme per il territorio.

Scopri il Programa LIDER

Il Programa LIDER è stato attivato dal SEBRAE RS con l'obiettivo di stimolare lo sviluppo delle regioni di Campanha, Fronteira Oeste e do Sul, la cui economia rappresenta il 10,6% del PIL del Rio Grande do Sul. Ha avuto inizio nell'aprile del 2015: in ognuna di queste regioni, dei gruppi composti da rappresentanti del settore pubblico e privato e del Terzo Settore sono stati stimolati a individuare le priorità locali per costruire insieme un piano di sviluppo regionale. Questo percorso si è basato sulla metodologia sviluppata dal SEBRAE e si è svolto in otto incontri dedicati al lavoro di gruppo e alla pianificazione. Nel 2016, i lavori sono continuati con incontri bimestrali di accompagnamento e monitoraggio dei risultati. Durante l'anno scorso, il LIDER ha raggiunto la sua tappa di maturità e di esecuzione concreta dei piani.