



GESTÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA

LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE EM PROCESSO DE RECONVERSÃO DE FUNÇÕES ECONÔMICAS DE CIDADES

LEADERSHIP IN THE PUBLIC SECTOR: AN ANALYSIS OF THE ECONOMIC FUNCTION RECONVERSION PROCESS OF CITIES

Anderson de Souza Sant'Anna
Fundação Dom Cabral e Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Daniela Diniz Martins
Fundação Dom Cabral

Fátima Bayma de Oliveira
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas

Data de submissão: 08 jul. 2012. **Data de aprovação:** 09 set. 2013. **Sistema de avaliação:** Double blind review. Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar resultados de pesquisa destinada a investigar o papel e formas de atuação de lideranças públicas em processo de reconversão de funções econômicas da cidade de Sete Lagoas (MG). Fundamentado em revisão de literatura que aponta para a prevalência de uma lógica de “cidade empresa” e “liderança por resultados”, o estudo pode ser caracterizado como de natureza qualitativa e caráter descritivo, envolvendo 26 entrevistas semiestruturadas e em profundidade, tratadas por meio do software de tratamento qualitativo de dados N-vivo 9.0. Como resultado, foi possível a identificação de uma série de desequilíbrios e tensões sociais decorrentes da dinâmica de reconversão investigada, assim como (re-)configuração do imaginário da liderança, enfatizando-se atributos como “performance”, “pragmatismo” e “individualismo”. Em decorrência, o esgarçamento dos laços sociais, de solidariedade e das redes sociais informais apresenta-se como importante desafio à construção de uma liderança no setor, mais democrática, inclusiva e sustentável.

PALAVRAS-CHAVE

Liderança. Liderança no setor público. Poderes locais. Gestão de cidades. Reconversão de funções econômicas de cidades.

ABSTRACT

This article aims to present the results of research that sought to investigate the role and the behaviors of public leaders in the economic function reconversion process in the city of Sete Lagoas (MG). This study is based on literature review that points to the prevalence of an 'entrepreneurial city' and 'results-oriented leadership' logic and it can be characterized as being of a qualitative and descriptive nature. It involved 26 semi-structured, in-depth interviews that were treated by the N-vivo 9.0 qualitative data treatment software. The results obtained made it possible to identify a series of social imbalances and tensions stemming from the dynamics of the reconversion that was investigated, as well as to the (re-)configuration of the leadership imaginary, emphasizing attributes such as "performance", "pragmatism" and "individualism". This has led to the rending of social, support and informal social network bonds, which have been found to be important challenges to the building of a more democratic, inclusive and sustainable leadership in this sector.

KEYWORDS

Leadership. Leadership in the Public Sector. Local Powers. City Management. The Economic Function Reconversion of Cities.

INTRODUÇÃO

O papel e relevância das cidades na organização do espaço econômico contemporâneo têm sido amplamente reconhecidos, notadamente na medida em que a centralidade do fato urbano - duplamente referenciado à organização do território imediato e à articulação do espaço econômico em territórios ampliados - gera e amplifica, continuamente, novas regiões e redes de localidades em seus espaços de influência, redefinindo centralidades que governam espaços de produção e consumo cada vez mais extensos, nos moldes de uma "urbanização extensiva" (MONTE-MÓR, 2005).

Segundo Monte-Mór (2005), após cinco décadas em aceleração, o pro-

cesso de urbanização brasileiro sinaliza para uma natureza distinta da produção e estruturação do espaço nacional. De um lado, para um adensamento regional e concentração populacionais em grandes e médias áreas urbanas, principalmente em regiões metropolitanas e na região mais industrializada. De outro, para a ampliação do processo de urbanização sobre amplos espaços regionais, por meio da expansão das redes de transportes, comunicação e serviços, integrando múltiplas e distintas espacialidades, (re-) qualificando relações e alterando a natureza da urbanização, antes centrada em cidades e vilas, para uma noção de *tecido urbano*, em que:

[...] observa-se a proliferação de centros urbanos pequenos e médios articulados em novos arranjos socio-espaciais, buscando inovações institucionais para a oferta e gestão de serviços municipais e ou microrregionais. Neste nível, surgem sistemas urbanos locais onde os diversos centros desempenham papéis complementares e desenvolvem ações articuladas entre si (MONTE-MÓR, 2005, p. 438).

Concomitantemente, observa Maricato (2000), após cerca de cento e cinquenta anos sob a égide de uma matriz de planejamento urbano modernista - e posteriormente funcionalista - que norteou o crescimento das cidades dos países centrais, assiste-se a seu desmonte pelas propostas neoliberais que acompanham os processos de reestruturação produtiva do final do século XX. Em decorrência, as transformações na composição tecnológica de produção, nas relações de trabalho, na centralização do controle dos negócios e, ao mesmo tempo, a possibilidade do espraiamento da produção pós-fordista e aumento na mobilidade do capital, prenunciam significativas mudanças urbanas e urbanísticas.

Segundo Harvey (1989), a estética estável da modernização fordista se vê substituída pela instabilidade, pela efemeridade, pelo espetáculo, pela mercantilização da cultura, pela preponderância da marca e da imagem. Para Maricato (2000), isso se manifesta de forma intensa também no âmbito da cidade, cada vez mais impingida a se submeter à lógica da competitividade de mercado, à lógica empresarial.

Sob essa lógica, para Castells e Borja (1996), as “cidades de mercado” passam a ser demandadas enquanto respostas a cin-

co tipos de objetivos: nova base econômica, infraestrutura urbana, qualidade de vida, integração social e governabilidade. Ainda de acordo com esses autores, “dificilmente encontraremos uma resposta positiva [a esses objetivos] se não há uma liderança personificada e, em muitos casos, a figura dos prefeitos é decisiva” (CASTELLS; BORJA, 1996, p. 156). No caso da América Latina, ressaltam, “a democratização e a descentralização dos Estados reforçaram e deram maior legitimidade aos governos locais. Por sua vez, criaram-se as condições para que, em muitos casos, se expressasse uma capacidade de liderança pública local de prefeitos, intendentess e governadores” (CASTELLS; BORJA, 1996, p. 157).

Para esses autores, todavia, a liderança local nem sempre corresponde, de início, à autoridade política e de seus agentes públicos, muito embora considerem-na essencial à construção de uma “liderança compartilhada” (CASTELLS; BORJA, 1996). De todo modo, o projeto de transformação urbana seria resultante de três fatores: 1. Sensação de crise aguda pela conscientização da globalização da economia; 2. Negociação entre os atores urbanos, públicos e privados, e a geração de liderança local (política e cívica); 3. Vontade conjunta e o consenso público para que a cidade dê um salto adiante, tanto do ponto de vista físico quanto econômico, social e cultural (CASTELLS; BORJA, 1996, p. 156).

Conforme evidencia Friedman (1991), sob a égide dessa racionalidade, a dimensão política tende, todavia, a se reduzir a item meramente supérfluo, indicando a prevalência de uma lógica de funcionamento das instituições baseada em uma espécie de “administração das necessidades”, em que caberia às lideranças e gestores - privados

ou públicos - o papel de melhor gerir os recursos disponíveis, alocando-os da forma mais otimizada.

Alguns pensadores previam, inclusive, o nascimento de uma nova classe profissional - uma *intelligentsia* técnica - e especulavam sobre sua relação com classes sociais anteriores: capitalistas e operários (FRIEDMAN, 1991). Reconheciam no papel dessa nova classe uma forma de *Scientific Management* que diferiria do *management* tradicional ao incorporar técnicas especiais de planejamento e análise racional para a solução de problemas (FRIEDMAN, 1991).

Sob o ritmo turbulento e vertiginoso dos acontecimentos da contemporaneidade e os efeitos colaterais da racionalidade instrumental, a primazia da razão científica, dominante durante esse século e meio, vê-se cercada de questionamentos. Uns irão propor como resposta ações de planificação nacional, outros buscarão suprir o vácuo político por meio de aproximações comunitárias. O fato é que, nos dias atuais, o significado de noções como planejamento, liderança e representatividade se veem sob intenso debate (FRIEDMAN, 1991).

Os desdobramentos dessa discussão evidenciam-se no âmbito da gestão das cidades, em particular, ao colocarem em debate o papel de suas lideranças, bem como as formas de sua atuação e articulação com os diversos atores sociais. Afinal, seguindo tendências mais contemporâneas do *Scientific Management* - em que o planejamento estratégico de cidades é um exemplo, associado a noções como “cidade global”, “cidade empresa”, “cidade empreendedora” e “cidade espetáculo” (HARVEY, 1989; HALL, 1995; BORJA, CASTELLS, 1997; SASSEN, 1999; VAINER, 2000), acabou-se por enfraquecer o planejamento urbano e re-

gional como empreendimento do Estado, conduzido sob uma racionalidade política, fortalecendo uma racionalidade de mercado, mais aderente e favorável aos empreendimentos empresariais (LUCHIARI, 2005).

Concomitantemente, os modos de produção, regulação, acumulação e as práticas de gestão contemporâneas tendem, cada vez mais, a operar no registro do simbólico, com valorização crescente das subjetividades, dos ativos intangíveis e dos conteúdos imateriais, como fatores de distinção competitiva. Desse modo, a agregação de valor aos produtos, serviços - incluindo as cidades - e a inovação ganham destaque econômico e social, com implicações não somente em nível das dinâmicas inter e intrainstitucionais, nas competências individuais requeridas aos gestores e lideranças públicas, mas também em políticas socioespaciais que permitam às cidades, territórios, regiões e países - por meio das tendências quanto à adoção de instrumentos como planos diretores, operações urbanas, planos estratégicos de atração de investimentos e grandes eventos, estratégias de (re-)qualificação e *marketing* urbano, assim como de dinâmicas de reconversão de funções econômicas - diferenciais e vantagens competitivas.

Nesse atual estágio de desenvolvimento das forças produtivas, contudo, o desenvolvimento de uma comunidade não consiste apenas da energia de sua atividade econômica. Esse é o desenvolvimento que se projeta, à superfície, muito bem apreendida pelo senso comum. Sua outra face, no entanto, apoia-se na criatividade com que uma comunidade, uma cidade ou uma região enfrenta seus problemas cotidianos e a solidariedade e respeito que seus membros demonstram uns pelos outros (FISCHER, 1996).

Como, então, articular políticas e práticas sociais na promoção de um efetivo e sustentável desenvolvimento local? A análise dos poderes locais remete-nos às relações de forças, por meio das quais se processam alianças e conflitos entre os atores sociais, bem como à formação de lideranças, identidades e dispositivos de gestão específicos (FISCHER, 1996).

A construção social do desenvolvimento é, desse modo, forjada por relações interinstitucionais, interorganizacionais e interpessoais que refletem interesses plurais dos agentes que operam nos âmbitos local, regional e global. O universo de análise é, assim, amplo e abstrato, podendo relacionar várias escalas de poder - liderança - consideradas isoladamente ou em conjunto com um ou mais territórios (FISCHER, 1996).

Tendo por base tal debate, associado à revisão de literatura envolvendo os construtos alvo deste estudo, este artigo tem como propósito apresentar resultados de pesquisa destinada a investigar o papel e formas de atuação de lideranças - neste caso, em específico, com foco na liderança no setor público - em processo de reconversão de funções econômicas de cidade, orientadas por dinâmica de desconcentração de atividade econômica, originalmente, bastante centradas na indústria extrativo-mineral, por meio de diversificação de seu parque industrial e de serviços.

Em termos metodológicos, o estudo pode ser caracterizado como de natureza qualitativa, desenvolvido por meio do método de estudo de caso, envolvendo análise documental, observação direta - do tipo não participante - realização de grupos de foco (*focus groups*) e entrevistas semiestruturadas e em profundidade junto a políticos, gestores e servidores públicos,

empreendedores e empresários, cidadãos e formadores de opinião locais (SELLTIZ et al., 1974; BRUYNE, 1977; YIN, 2005). Para o tratamento dos dados coletados, fez-se uso do *software* de tratamento qualitativo de dados *N-vivo 8.0*, seguindo-se o processo de codificação e categorização (FLICK, 2009) e análise de conteúdo por categoria (RICHARDSON, 1985).

No que tange à sua relevância, o estudo justifica-se, em termos teóricos, ao ampliar estudos sobre o construto *Reconversão de Funções Econômicas de Cidades*, incluindo a análise de outros casos empíricos e dinâmicas de reconversão. Concomitantemente, apresenta-se significativo ao aprofundar debates quanto à tônica atualmente conferida ao papel e formas de atuação de lideranças/gestores públicos, em que o contínuo enfraquecimento da dimensão política, como atributo central de sua atuação, perfil e representatividade se vê sobrepujada pela ênfase na razão científica, em que o papel do homem/mulher público(a) tende, não raro, a se limitar à aplicação de técnicas e instrumentos do *Scientific Management*, restringindo-os, conforme já evidenciado, à alocação de recursos (FRIEDMAN, 1991), com implicações sobre as interações com a sociedade que merecem ser melhor compreendidas.

A noção de “cidade empresa”

Com a ruptura do chamado *Ciclo Virtuoso do Fordismo* (LIPIETZ, 1985), em meados da década de 1970, as organizações têm empreendido processos sistemáticos de reestruturação produtiva, envolvendo em seu bojo estratégias como a intensificação da busca por novos mercados - expressa no movimento de globalização da economia - a introdução de novas tecnologias de

produção - inicialmente de base microeletrônica e, mais contemporaneamente, digitais - e modelos de gestão e regulação da força de trabalho, mais flexíveis e facilmente reestruturáveis; assim como inovações nos sistemas de transporte e comunicação, substituindo a rigidez do modelo fordista, por uma nova ordem flexível de acumulação (HARVEY, 1989).

De acordo com Ferreira (2007), a decisão estratégica das empresas é quanto a se espalharem pelo globo - não abrindo mão, porém, de centralizar o comando, o capital e as *core competencies* em suas sedes. A proposta é buscar, em cada país, o que ele pode oferecer de mais vantajoso: mão de obra barata, ausência de restrições ambientais e, ou, trabalhistas, proximidade da matéria-prima, beneficiando-se das possibilidades advindas das tecnologias de comunicação, que permitem o controle de todo o processo em um único ponto, montando-se o produto final em diversas unidades geograficamente espalhadas (FERREIRA, 2007, p. 98).

Tal movimento, avança Ferreira (2007), contempla duas dimensões centrais: por um lado, os avanços tecnológicos, promovendo uma crise estrutural, em função do “paradoxo do aumento da produtividade-desemprego”, por outro lado - como tentativa de equacionamento desse impasse - a incorporação de “novos arranjos espaciais-temporais”, visando a sustentar a expansão do sistema capitalista para a periferia, com vistas a possibilitar o acesso a novos mercados de consumo e a mão de obra mais barata e menos politizada.

No âmbito das cidades, tal movimento evidencia-se na difusão de um “discurso ideológico hegemônico que preconiza como inexorável - de forma similar ao que

promove a globalização na esfera cultural, política e econômica - o papel ‘modernizante’ das ‘cidades globais’” (FERREIRA, 2007, p. 115). Um modelo que se estrutura em torno da ideia de que compete às cidades prepararem-se para as novas forças da economia global, servindo como suporte físico aos fluxos econômicos e à atuação das empresas.

Sob essa concepção, segundo Sassen (1999), para serem competitivas, as cidades devem ser mais especializadas, mais preparadas para um novo tipo de organização econômica, para uma nova economia de serviços. Devem, em síntese, se adaptar “às exigências das ‘transformações globais’ que lhes permitirão um novo papel estratégico” (FERREIRA, 2007, p. 115). Se as teorias clássicas sobre cidades propunham investigar seus atributos, conferindo-lhes - ou não - a classificação de “cidade-global” de primeira ou segunda importância, emerge a necessidade de uma nova matriz teórica propositiva, que possa, de forma efetiva, aviar a receita necessária a essa transformação (FERREIRA, 2007).

Autores como Sassen, Castells e Borja especializaram-se no estudo - e consultoria - dessa nova modalidade de planejamento urbano, amplamente inspirado nas teorias de gestão empresarial, mais afins às demandas das cidades que se pretendem competitivas: “o planejamento estratégico, e sua variante, o *marketing* urbano” (FERREIRA, 2007, p. 116). O pressuposto é que:

[...] no mundo da ‘acumulação flexível’, em que dominam as “novas” dinâmicas econômicas da globalização, as cidades devem ser mais competitivas em sua capacidade de oferecer a base física para esse novo cenário e, para isso, devem ser pensadas não mais

como cidades, mas sim como empresas. O modelo teórico foi montado a partir da experiência festejada da reurbanização de Barcelona - do que decorre a presença dos urbanistas catalães, realizada em função da escolha da cidade como sede das Olimpíadas de 1992. [...] a urbanização de Barcelona é o caso mais típico de capitalização de um evento internacional de grande porte, que seria retomado posteriormente por outras cidades.

Grandes cidades europeias e norte-americanas, seguindo esse receituário, empreenderam amplas operações de revitalização urbana em áreas degradadas, geralmente aquelas abandonadas pelo declínio da atividade industrial. Operações urbanas como as empreendidas por Nova York e Londres tornaram-se também paradigmáticas desse modelo, não por isso sem efeitos colaterais (FERREIRA, 2007).

Nas palavras de Ferreira (2007, p. 120), “o planejamento estratégico estabelece as linhas de gestão para uma cidade empresa’, promove a ‘cidade mercadoria’, que deve ser capaz de ser vendida e, sobretudo, estabelece a estratégia ideológica para que tais políticas sejam aceitas como inquestionáveis e necessárias pela população. Trata-se, assim, de promover o ‘patriotismo de cidades’” (VAINER, 2000).

Tal, construção, porém, demanda consensos entre os agentes locais, com vistas a legitimar a vocação da cidade, bem como os investimentos públicos requeridos a torná-la atraente aos olhos dos investidores. Por necessitar “‘gerar consensos’ necessários à sua própria aceitação, o planejamento estratégico insiste fortemente em questões como a gestão participativa e a importância do chamado ‘terceiro setor’.

Por outorgar um papel central e competitivo às cidades, o planejamento estratégico dá especial ênfase aos governos locais” (FERREIRA, 2007, p. 121).

Nesse sentido, apropria-se, não raro, de discursos típicos dos movimentos urbanos de esquerda: “participação popular, gestão democrática e descentralizada, a importância dos poderes locais, o papel responsável e cidadão da sociedade civil, a necessidade de o planejamento funcional se distanciar da intervenção ‘de gabinete’ em favor de uma abordagem mais próxima das áreas reais que demandam transformações” (FERREIRA, 2007, p. 121).

Na prática, no entanto, as cidades parecem se configurar como “polos econômicos marcados pela fragmentação, dualização, violência e degradação ambiental”. Poder-se-ia, inclusive, salientar “que o urbanismo, enquanto ideologia” tenderia a se colocar “a serviço da dissimulação das contradições urbanas, contribuindo para a produção da cidade desigual e segregada que caracteriza nossa sociedade” (SANTOS JÚNIOR, 2008, p. 145).

No âmbito de tal discussão, interessamos “chamar a atenção para a necessidade de análises mais complexas da dinâmica socioespacial, que levem em consideração a interação entre esses diferentes aspectos, as práticas institucionais, a dinâmica econômica, a intervenção dos agentes e as cotidianidades” (SANTOS JÚNIOR, 2008, p. 147). Conforme aponta Costa (1999, p. 16), tratar-se-ia de uma perspectiva de análise que visa a incorporar “aspectos importantes das contribuições relacionadas ao estudo do cotidiano, de identidade, de comunidade etc.”.

É relevante, ainda, destacar, os descompassos e contradições entre as novas

demandas do urbano e respostas apresentadas pelas lideranças públicas. Uma crítica evidenciada em praticamente todos os relatos obtidos por respondentes da pesquisa que subsidiou os resultados deste estudo, e também em pesquisas anteriores sobre o tema, desenvolvidas por Sant'Anna *et al.* (2011) e Oliveira *et al.* (2011), diz respeito ao caráter “tradicional das administrações” e dos políticos locais, sobremaneira distantes daqueles a quem deveriam representar, e ainda fortemente fundamentados em políticas e práticas de cunho “assistencialista”, “patrimonialista”, “clientelista” e “conservador”.

Uma série de outros estudos e debates levados a cabo no meio acadêmico têm alertado para a importância de se analisar dinâmicas de cidades submetidas a processos de reconversão de suas funções econômicas (SANT'ANNA *et al.*, 2011; OLIVEIRA *et al.*, 2011). Ao mesmo tempo, têm estimulado reflexões mais profundas sobre implicações dessas transformações nos arranjos locais e no potencial de desenvolvimento de tais localidades. Tal interesse provavelmente possa ser explicado pelas experiências de cidades internacionais e brasileiras orientados à requalificação de seus espaços urbanos e, mais profundamente, de reconversão de suas funções econômicas.

Muito embora enfatizem dimensões, não raro, distintas, cabe ressaltar, como ponto comum a essas diferentes experiências - quer aquelas mais amplas, quer as mais restritas - as referidas tendências contemporâneas de planejamento estratégico de cidades e seus diversos endereçamentos. Em outros termos, o acirramento da competição entre cidades pela captação de recursos para viabilização de negócios,

levando diversas delas à adoção de estratégias que lhes permitam constituir-se como polos de atração de capitais. A guerra fiscal, o chamado *City Marketing*, a busca por atrair grandes eventos e empreendimentos são alguns exemplos de tais estratégias (BENTLEY, 2005).

É relevante registrar, no entanto, que a perspectiva de reconversão de funções econômicas, orientada pelo empreendedorismo urbano, acontece em cidades de diferentes escalas, das metropolitanas às interioranas (pequenas e médias), que apostam em suas competências centrais ou no potencial atrativo, herdado historicamente e expresso na arquitetura e, ou, cultura do lugar, bem como na capacidade de cada municipalidade em reafirmar seu patrimônio físico, intelectual e, ou, simbólico na atração de novos empreendimentos industriais e, ou, de serviços. Em última análise, tais projetos almejavam amplo alcance no cenário nacional ou internacional.

Para Compans (2005), esse movimento sugere que a cidade se torna empresa, seus equipamentos e serviços tornam-se mercadorias e a competitividade das empresas torna-se a competitividade da cidade, vista como um recurso discursivo pelo qual se atribuem novos papéis e objetivos à administração urbana e a seus tradicionais atores, em particular suas lideranças públicas (SOUZA, 2003).

A liderança pública no contexto da “cidade empresa”

Conforme recente revisão de literatura sobre a liderança no âmbito do setor público, no Brasil, procedida por Oliveira, Sant'Anna e Diniz (2010) e reproduzida, de forma compacta, neste tópico, a difusão da noção de “cidade empresa”, alimentada por discursos que enfatizavam “uma ampla cri-

se da administração pública”, a qual demandaria, para seu equacionamento, novos paradigmas de gestão, capazes de superar as estruturas centralizadas, as hierarquias formais e os sistemas de controle tayloristas prevalentes (BRESSER PEREIRA, 1996), parece, todavia, reforçar um traço da gestão pública contemporânea: a adoção de conceitos, discursos e práticas gerenciais típicas do mundo corporativo. Como corolário, criatividade, postura empreendedora, inovação gerencial, gestão por resultados, contratos de gestão, gestão por competências são alguns dos termos e expressões que, paulatinamente, aderem ao vocabulário cotidiano das diversas instâncias da gestão pública, incluindo as brasileiras.

Ademais, as administrações públicas veem-se pressionadas a rever suas estruturas e dinâmicas de funcionamento, a fim de otimizar seus processos e rotinas, assegurando melhor desempenho e resultados mais efetivos (PABLO *et al.*, 2007). Como resultante, a demanda por reformas no setor passa a constituir importante elemento da agenda política nacional, inserindo-se de forma sistemática nos discursos das lideranças e gestores públicos, que cada vez mais deveriam assumir um perfil “empresarial e gerencial” (SARAIVA SILVA, 2002).

Nos anos 1990, tal debate se amplifica, ganhando espaço o movimento em torno de uma “nova administração pública”, que acelerasse a ruptura de traços seculares do setor, fundamentados no tradicionalismo (FAORO, 1964), personalismo (PRESTES MOTTA, 2007) e patrimonialismo (BRESSER PEREIRA, 1996; FAORO, 1964). Como resultado, *downzing*, privatização, reengenharia de processos, desburocratização se configuram em conceitos que marcam, nesse período, diversas ações de governo.

Mais contemporaneamente, registram-se novas incursões orientadas à *modernização* do Estado, centradas em modelos de gestão pública que enfatizam a noção de resultado e a adoção de instrumentos gerenciais típicos do *Scientific Management*, conforme amplamente difundidos e incorporados por grandes organizações privadas (FRIEDMAN, 1991).

Em uma análise sobre a evolução da administração pública e seus movimentos contemporâneos, em nível mundial, Terry (1998) caracteriza o momento atual a partir de dois princípios centrais: o liberalismo gerencial (*liberation management*) e o gerenciamento orientado ao mercado (*market driven management*). Sustentado por tais princípios, o autor destaca o movimento em torno da construção de um neogerencialismo (*neo-managerialism*).

A ideia subjacente é que os gestores públicos deveriam ser “inovadores oportunistas”, motivados por interesses pessoais e, como tomadores de riscos, aproveitarem-se de informações e situações específicas para promoverem mudanças radicais. Em suma, deveriam assumir o papel de “líderes empreendedores” (TERRY, 1998). A ênfase em tal estilo de liderança, todavia, recebe inúmeras críticas. A principal delas é a de defender características que estimulam o caráter manipulador e oportunista.

Como contraposição ao neogerencialismo, base de sustentação do modelo liberal de administração pública minimalista, defende-se o delineamento de uma “administração pública ativista”. Tal proposta, também, não será poupada de críticas, notadamente por insistir na transformação da gestão pública em empresarial, ignorando a dimensão política do Estado e reduzindo seu propósito final à utilidade de merca-

do. De forma similar, não deixa claro o papel dos agentes e lideranças no processo (MARTINS, 1997).

Em estudos de caso sobre o processo de reconversão de funções econômicas das cidades de Tiradentes (MG) e Paraty (RJ), Sant'Anna *et al.* (2011) e Oliveira *et al.* (2011), também observam, em relação à atuação do setor público municipal, estilos de gestão ainda bastante “tradicionais” e “personalistas”. Conforme ilustram Oliveira *et al.* (2011, p. 31): “a baixa articulação entre os atores sociais é evidente em várias dimensões, isto é, entre os empresários, destes com o poder público e entre os empresários e a comunidade, de modo geral”.

METODOLOGIA

Tendo em vista a tipologia tradicional de métodos de pesquisa, a investigação que subsidiou os resultados apresentados neste artigo pode ser caracterizada como um estudo de campo, de natureza qualitativa, desenvolvida por meio do método do estudo de caso. Em pesquisas desenvolvidas sob tal desenho, a seleção do caso constitui decisão crucial (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005). Com base nessa premissa optou-se pela realização da pesquisa empírica junto à cidade de Sete Lagoas (MG), haja vista sua representatividade como caso “emblemático” de reconversão de funções econômicas de cidades, decorrente da implantação de empresas de grande porte, assim como seu estágio de transição de cidade de pequeno porte para cidade de médio porte (BOLSON, 2011).

Quanto à coleta de dados, a mesma se baseou no uso de instrumentos múltiplos. Seguindo a tipificação de Bruyne *et al.* (1991), foram realizados três grupos de foco (*focus groups*), envolvendo agentes

públicos, sociólogos, economistas, administradores, professores universitários e urbanistas residentes na cidade, com vistas a melhor compreender características de sua história e dinâmica atual, a fim de caracterizá-la como caso de reconversão de funções econômicas nos moldes dos propósitos do estudo, bem como a construção e validação do desenho da pesquisa - incluindo a identificação de potenciais entrevistados - e do roteiro de entrevista. O primeiro grupo focal envolveu seis participantes; o segundo, dez; e, o terceiro, doze; cada dinâmica com duração média de quatro horas. Na sequência, foram procedidas análises documentais, entrevistas semiestruturadas e em profundidade (SELLTIZ *et al.*, 1974) e observações diretas - do tipo não participante -, por meio de visitas *in loco* a Sete Lagoas.

No que se refere à estratégia de coleta de dados, o estudo iniciou-se com o levantamento de documentos históricos e administrativos que pudessem descrever os contextos econômico e social da cidade, ao longo de sua história, com destaque para sua trajetória econômica e social, principais fases de sua evolução econômica, assim como atores econômicos, políticos, sociais e culturais envolvidos. Em seguida, por meio dos grupos de foco, buscou-se melhor caracterizar a evolução histórica da cidade e atual dinâmica de reconversão de suas funções econômicas, bem como sua natureza e principais atores envolvidos. Isto posto, foram realizadas seis visitas *in loco* à localidade. Além de observações gerais sobre a configuração dos empreendimentos, das atividades culturais, do uso do espaço físico, da distribuição e fluxo de negócios, das interações sociais e comunitárias, foi realizado um conjunto de

26 entrevistas semiestruturadas e em profundidade, envolvendo cidadãos, empreendedores, políticos, gestores, servidores públicos, professores universitários, representantes de entidades da sociedade civil, jornalistas e formadores de opinião locais. Tais entrevistas, que ao todo compreenderam cerca de 40 horas, foram gravadas e, posteriormente, transcritas, propiciando mais de 150 laudas de transcrição.

Para a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas, foi adotado o método de análise de conteúdo, por categoria (RICHARDSON, 1985), o qual consiste no uso de técnicas de sistematização, interpretação e descrição do conteúdo das informações coletadas, a fim de compreender melhor o discurso, aprofundar suas características e extrair os detalhes mais importantes. Como resultado, foi possível examinar várias dimensões dos relatos dos entrevistados e construir inferências a partir deles. Para facilitar essa etapa, foram geradas categorias de análise com base na literatura e revisadas à luz das evidências da pesquisa (EISENHARDT, 1989; GODOY, 1995).

Além de cuidadosa análise manual dos dados obtidos de cada entrevista, fez o exame deles por meio do *software* de tratamento qualitativo de dados *N-vivo 9.0*, seguindo o processo de codificação e categorização, conforme indicado por Flick (2009). As categorias resultantes constituíram-se em importantes elementos para contextualização e análise dos dados coletados, conforme apresentadas e discutidos, a seguir.

A dinâmica de reconversão de funções econômicas de Sete Lagoas

A partir do conjunto dos dados coletados, buscou-se analisar o papel e formas de atuação de lideranças em dinâmica de

reconversão de funções econômicas vivenciada pela cidade de Sete Lagoas (MG). Como resultado, os dados revelaram que “a localização geográfica estratégica da cidade” teve influência marcante no processo pesquisado - assim como em seus “ciclos anteriores de desenvolvimento” (NOGUEIRA, 2003; ANDRADE, 2006) - apresentando-se como “carro-chefe” que a levou a vivenciar seus principais processos de expansão econômica.

O município, localizado a 70 km de Belo Horizonte, constitui passagem obrigatória de cidades do norte e noroeste de Minas Gerais, rumo à capital. Além disso, localiza-se a meio caminho, pela BR-040, do Rio de Janeiro e Brasília, além de estar próxima ao aeroporto internacional Tancredo Neves, em Confins (MG).

Ademais, a cidade é descrita como “polo regional do centro-leste do Estado”, atuando como “anteparo à capital mineira”, especialmente para pequenas cidades da “microrregião do rio das Velhas”, servindo-lhes de referência, notadamente, nos setores comercial e de serviços - saúde, educação, serviços financeiros. Ainda em decorrência de sua posição logística e “vantagens locais privilegiadas”, Sete Lagoas exerce forte atração para atividades industriais, em particular aquelas dependentes de facilidades associadas a transporte e distribuição (NOGUEIRA, 2003; ANDRADE, 2006; BOLSON, 2011).

Quanto à sua história econômica, a cidade vivenciou diversos “ciclos econômicos”, merecendo destaque: o “Ciclo da Estrada de Ferro Central do Brasil” (de 1896 a 1950); o “Ciclo do Cristal” (de 1940 a 1947); o “Ciclo da Pecuária Leiteira” (década de 1950); o “Ciclo do Ferro Gusa” (de 1960 a 1980); o “Ciclo das Indústrias” (a

partir de 1980), e, atualmente o “Ciclo da Grande Indústria” (ANDRADE, 2006; NOGUEIRA, 2005).

Sob o “Ciclo da Grande Indústria”, Sete Lagoas vivencia processo de expansão econômica, com diversificação da economia local, permitindo a ampliação de postos de trabalho e maiores demandas em relação ao nível de qualificação de sua **mão** de obra (BOLSON, 2011). Não obstante, como em cada um dos demais “ciclos”, evidenciam-se impactos negativos: “crescimento urbano desordenado”, “fragmentação de aspectos tradicionais da cidade e de sua identidade”, “aumento dos níveis de violência”, “problemas de mobilidade urbana”, “especulação imobiliária”, “reestruturações produtivas com demandas por requalificações profissionais”, “crescimento excludente”.

Tal diversificação econômica e a natureza do desenvolvimento contemporâneo de Sete Lagoas indica que a cidade tem experimentado fenômeno semelhante ao registrado pela literatura em discussões envolvendo noções como “cidade empreendedora” e “cidade empresa”, aportadas por diferentes autores e sob distintas bases teórico-epistemológicas, no exterior e no Brasil (HALL, 1995; HARVEY, 1989; BORJA; CASTELLS, 1997; VAINER, 2000; LUCHIARI, 2005).

Tais concepções, não obstante partirem de diferentes perspectivas teórico-conceituais, envolvem a compreensão de que a cidade tem-se constituído - no atual estágio do “desenvolvimento capitalista, de escala global” - cada vez mais como um “negócio”, submetido à lógica da “competitividade de mercado”; o que implica a busca contínua por investimentos - públicos e privados - que visam a torná-la - ou mantê-la - competitiva e atrativa do ponto de vis-

ta empresarial (MARICATO, 2000; MONTE-MÓR, 2005; ARANTES, 1998; FIX, 2007; LEAL, 2008; SCHWAMBACH, 2012).

A dinâmica da liderança pública: inter-relações entre os campos político, empresarial e comunitário

Sob a prevalência da lógica de “cidade empresa” evidenciam-se tendências de fortalecimento do papel - e centralidade - dos empreendimentos privados no desenvolvimento local e o concomitante enfraquecimento de formas mais coletivas de interação, incluindo o enfraquecimento das lideranças públicas tradicionais - “cada vez mais subordinadas à lógica do capital global” - como agentes decisores autônomos. De fato, os dados empíricos revelam que, atualmente, as “lideranças empresariais” possuem peso cada vez mais proeminente na condução das questões de desenvolvimento local, comparativamente aos atores políticos.

Além desse efeito, constata-se que as grandes empresas - mas também os pequenos e médios empreendimentos locais - têm procurado estabelecer dispositivos que lhes permitam maior independência em relação ao poder público, o que reduz ainda mais a influência das lideranças políticas, que tendem, por conseguinte, a aprofundar um “traço de atuação política mais tradicional” - voltando-se para uma atuação mais vinculada às periferias mais pobres, por meio de práticas “assistencialistas”, assentadas na “troca de favores”, no “clientelismo” - e ou se “modernizando” - inserindo-se como representantes e agentes promotores da “atratividade da cidade” aos olhos dos “potenciais investidores”, comumente por meio da adoção de instrumentos de origem empresarial:

Hoje, uma Prefeitura do tamanho de Sete Lagoas, não consegue mais [...] Não tem tanto peso mais na economia. A cidade tem sua independência, eu acho que independente se o prefeito quiser ou não quiser, se o 'cara' quiser fazer um empreendimento, vai fazer (Relato, Empreendedor 1).

Nessa direção, um achado recorrente diz respeito à percepção dos respondentes quanto à “carência de lideranças públicas aptas a dar direção ao processo de crescimento da cidade”, que “sejam formadoras de opinião, do imaginário coletivo”, que “criem espaços para a discussão de questões coletivas e comunitárias, de forma mais ampla”, que “sejam capazes de aglutinar os diferentes grupos sociais envolvidos”. Se em “ciclos” anteriores, diversas figuras políticas e econômicas apresentaram-se como marcantes na construção da história de Sete Lagoas, atualmente, observa-se um “vácuo de líderes”:

Não vejo esse 'cara'. Hoje tem alguns casos que são belos empreendedores. Mas eu não vejo um 'cara' assim, puxando. Vamos fazer junto aqui e tal. É um 'cara' que empreende, mas com ele mesmo. (Relato, Empreendedor 3).

Os dados empíricos revelam, ainda, que os atores públicos encontram-se “desacreditados”, na medida em que “não há um ideal ou um projeto comum que contribua para a união de esforços”, bem como evidenciam a ausência de um maior controle social sobre o processo de crescimento ou “inchaço” da cidade.

Com esse crescimento, ou seria mais apropriado dizer 'inchaço', Sete Lagoas carece muito de lideranças, ela carece muito de aglutinação das pessoas para 'controlar' esse crescimento (Relato, Empreendedor 2).

Tais relatos associam-se diretamente ao conjunto de mudanças vivenciados pela cidade nas últimas três décadas: “antigamente, as pessoas que detinham o poder econômico em Sete Lagoas também tinham representatividade no cenário político e, ao mesmo tempo, pertenciam às famílias tradicionais da cidade”: “Eram figuras marcantes e conhecidas na dinâmica local, interagiam cotidianamente com nossa realidade”. Atualmente, “registra-se uma desvinculação e dispersão desses poderes, na medida em que as grandes indústrias instaladas na cidade, a partir de 1980, assumiram parcela importante da força econômica da cidade”, observando-se um “caráter mais impessoal”, “menos tradicional da política local, em que as famílias tradicionais já não são mais influentes como foram no passado”:

Acho que hoje há um descolamento dessas duas coisas: o poder econômico hoje não é familiar, nem o poder político é familiar. Ainda 'arranha' um pouco a questão familiar, mas é um poder que está cada dia mais pressionado por essa política impessoal. Hoje, por exemplo, os vereadores mais votados, se você pegar as lideranças, elas não tem nenhuma tradição familiar local, muitos vêm de classes sociais mais baixas (Relato, Professor 1).

Ou seja, você começa a ter emergência de lideranças públicas que não são vinculadas a um sobrenome. As famílias tradicionais, elas hoje não conduzem mais a política (Relato, Professor 1).

Nesse cenário, na medida em que o poder econômico desloca-se para as “mãos de figuras desconhecidas, anônimas e sem vínculo com Sete Lagoas” evidencia-se uma “crise de liderança”, cujas saídas corrobora-

ram possibilidades já mencionadas: ou os empreendedores locais - em especiais os novos entrantes - ocupam o “vácuo”, aliando-se à racionalidade do grande capital; ou os políticos tradicionais se voltam a práticas populistas, desenvolvendo suas bases políticas junto aos “excluídos” da periferia; ou seguem uma junção de ambos esses caminhos; ou “novas” lideranças surgem em cena refletindo uma capacidade de, comunitariamente, articular e mobilizar os anseios da “cidade dividida”, da “cidade invisível” que emerge do processo de reconversão em curso.

Concomitantemente, percepções apontam para a incapacidade de a classe política local alavancar recursos, desenvolver processos e procedimentos para a promoção de um “desenvolvimento cidadão autenticamente sustentável, conforme a propaganda oficial”. São diversos os relatos nessa direção: “*a classe política não avança, ela é marginal*”, “*é uma cidade mal cuidada, sem planejamento*”, “*falta investimento na infraestrutura básica*”; “*tem n pontos, por exemplo, turísticos, em Sete Lagoas, não aproveitados*” (Relatos, Empreendedores 2, 4, 6, 8).

À introjeção desse discurso, que se vincula em diferentes aspectos à noção de “cidade empreendedora” e à redução do papel do setor público em constituir bases para a atração do “progresso”, por meio da melhoria da infraestrutura e “embelezamento” da cidade, diversos relatos expressam que o poder público tem “privilegiado os interesses econômicos das grandes indústrias em detrimento de um desenvolvimento sustentável da cidade”.

Por fim, evidenciam-se percepções quanto ao predomínio de uma “cultura cada vez mais individualista”, reflexo do “padrão de competitividade vigente”, que se traduz em

“um sentimento de desconfiança ou descrença em relação a projetos propostos pelo poder público, ‘mancomunado’ com o ‘grande capital’” e ou ao “esgarçamento dos laços sociais, de solidariedade”, dificultando o estabelecimento de “canais de expressão mais amplos”, bem como “laços comunitários mais profundos”.

Evidencia-se, portanto, um “vácuo” de liderança. Como em política vácuo tende a não se manter, resta saber os endereçamentos. Seria o clamor das ruas, constatado durante a realização dos jogos da Copa das Confederações, um ponto de clivagem quanto à construção de novas bases para a liderança pública?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conjunto dos dados coletados parece corroborar teses defendidas por autores como Maricato (2000) e Harvey (1989), contempladas na revisão teórica deste artigo. Segundo esses autores, com os processos de reestruturação produtiva pós “Era de ouro do capitalismo”, o poder público perderia representatividade como elemento chave na dinâmica de regulação dos rumos da macroeconomia. Ao mesmo tempo, constatar-se-ia maior exigência em relação a essas lideranças quanto a assumirem formas de administração mais “modernas” (BRESSER PEREIRA, 1996, 1997; MARTINS, 1997) e vinculadas às forças produtivas capitalistas, resultando na adoção de conceitos, discursos e práticas gerenciais típicas do contexto empresarial.

Se em diversas cidades brasileiras é possível observar a transposição de conceitos empresariais para a gestão pública, tal situação não foge ao observado em Sete Lagoas. Se, no passado - inclusive não muito distante - suas lideranças públicas tive-

ram papel protagonista “na preparação das bases para o desenvolvimento atual, com ênfase no instrumento do planejamento de longo prazo e em uma maior sensibilidade comunitária”, atualmente, a tônica é na “atração de novos empreendimentos e construção de obras de infraestrutura requeridas ao grande capital” e no “embelezamento da cidade”.

Constata-se, como decorrência, mudanças que sinalizam para uma “perda de espaço e escopo das lideranças públicas”. Isso, quer por dificuldades em “manterem o ritmo de atração de novos empreendimentos” e, portanto, de utilização desse dispositivo como “capital político” relevante, quer por dificuldades quanto a sustentarem o próprio processo de crescimento da cidade, que lhes demanda mediar e mitigar seus efeitos colaterais, de modo a assegurar “a promoção de um desenvolvimento sustentável da cidade” e “levar a cabo um “planejamento estratégico consistente para a sustentação do estágio atual de desenvolvimento e a continuidade de atração de novos grandes ‘empreendimentos’ para a cidade”.

Se em um primeiro momento do atual processo de reconversão das funções econômicas da cidade a presença das lideranças públicas é descrita como “fundamental”, ao “constituir agências locais de desenvolvimento”, “mobilizar a classe empresarial local” e adotar instrumentos do chamado *City Marketing*, seu papel, hoje, é criticado por se mostrar pouco efetivo na “gestão dos efeitos do crescimento econômico, notadamente, suas implicações sociais”, assim como na capacidade de diversificação da economia local, de ampliar sua capacidade de criar “trabalho novo” (JACOBS, 2011), aumentar sua “base de exportação”

(HIRSCHMAN, 1958), notadamente, de bens terciários, a fim de sustentar um ciclo virtuoso de desenvolvimento.

Dados os relatos quanto a um “vácuo”, “carência” ou mesmo “incapacidade” das lideranças públicas locais em formular e levar a cabo tal “planejamento sustentável”, o mesmo estaria sendo articulado - e, em caso afirmativo, em que extensão - por quais outros atores sociais locais?

A partir do que se pôde inferir dos dados coletados, o que se verifica é que, embora as lideranças empreendedoras locais tenham demonstrado, em diversos setores, capacidade de “reação” e “adaptação”, assim como de se “anteciparem e aproveitarem janelas de oportunidades” abertas pelo processo de reconversão das funções econômicas da cidade, mobilizando, além de capitais econômicos, capitais sociais, culturais e simbólicos - tendo em vista o conhecimento do mercado local - as mesmas revelam assumir papéis pouco expressivos em articulações mais coletivas, direcionadas à busca por soluções de problemas e questões sociais e urbanas de interesse mais amplo. Tal comportamento, contempla riscos à sustentação da própria noção de “cidade-empresa”, na medida em que a mesma demanda “consensos” entre os atores sociais, com vistas a legitimar a “vocalização” local, bem como os investimentos públicos necessários à sua “competitividade”.

Cabe ressaltar, também, que a atração de “empreendimentos externos” não se deu acompanhada pelo desenvolvimento de infraestrutura urbana adequada, como se revela típico em processos de indução do desenvolvimento regional, em que a opção se centra em investimentos em “capacidade produtiva” (na atração de grandes

empresas, por exemplo), em vez de investimentos prévios em “capital social básico”. Em outros termos, a opção “política” ou o “modelo de desenvolvimento” considerado pelas “lideranças públicas locais” parece ter-se centrado na expectativa de que a atração de grandes indústrias configuraria a cidade como um “polo” econômico, no sentido clássico, resultando em “desequilíbrios econômicos locais” - decorrentes das próprias demandas dele decorrentes - capazes de fomentar a atração de novos empreendimentos - serviços, saúde, transporte, educação - e a geração, *a posteriori*, de capitais sociais a eles necessários (HIRSCHMAN, 1958).

Até o momento, no entanto, a percepção, de parte significativa dos entrevistados, é quanto a uma não “inclusão” da população local como beneficiária desse “crescimento econômico da cidade”, quer pela erosão de suas características como “cidade típica do interior”, quer pela manutenção de uma renda *per capita* ainda baixa, quer, ainda, pela emergência de problemas sociais antes somente associados a grandes centros urbanos: trânsito, violência, falta de segurança, drogas, dentre outros.

Tais achados suscitam considerações. Primeiro, o caráter “pragmático” associado ao imaginário do líder público, como agente de “atração de grandes empreendimentos para a cidade”, assim como de construção de infraestrutura necessária para manter a cidade permanentemente “atraente aos olhos dos investidores”. Segundo, as tendências à “profissionalização” das lideranças públicas: de “homem/mulher público(a)”, para “gestor público” (FRIEDMAN, 1991). Terceiro, os riscos quanto a expectativas de emergência de “líderes heróicos”, “salvadores da pátria”, “populistas”

e “messiânicos”. É significativo o número de novas “igrejas”, notadamente, da chamada linha neopentecostal, na cidade - de quem se espera serem capazes de “magicamente” solucionar os problemas da periferia e das “classes excluídas”.

Outro aspecto são as mudanças no papel do Estado, “que aos poucos se retira de cena, deixando de ser o principal gestor do espaço público” (ARANTES, 1998, p. 38), abrindo espaço para o Capital como “o grande produtor dos novos espaços urbanos, por ele inteiramente ‘requalificados’” (ARANTES, 1998, p. 38).

Cabe reiterar, uma vez mais, que em “ciclos econômicos” anteriores constatava-se certa “sobreposição de características das lideranças locais”. Em outras palavras, as lideranças **públicas** tendiam a dispor, simultaneamente, de “representatividade econômica, política e comunitária, com interação social mais ampla”. Atualmente, todavia, evidenciam-se perfis de “líderes profissionais”, valorizando-se atributos como “experiência administrativa”, “vivência em gestão” e “eficácia”.

Concomitantemente, o poder econômico desloca-se, cada vez mais, para as mãos das grandes empresas e seus centros de decisão instalados fora do território da cidade, “sem vínculos orgânicos e influência política direta sobre seu dia-a-dia, seu cotidiano, sua instância social mais comezinha”. Abre-se, desse modo, espaço para que o campo empresarial - “cada vez mais associado ao grande capital e a seu discurso” - “exima-se de seu papel social no seu sentido estrito”, desenvolvendo-se, por conseguinte, “de forma mais independente” em relação ao governo municipal, exceto na articulação e defesa das bases que permitam a expansão de seus negó-

cios (FRIEDMAN, 1991). Tal achado, contrariamente ao preconizado por Castells e Borja (1996), corrobora tese defendida por Maricato (2002), quanto à perda de influência do poder público que, no caso estudado, tem tentado buscar - ou manter - seu *status quo* junto à periferia ou à grande massa de servidores municipais - na medida em que a Prefeitura se constitui como o maior empregador “individual” do município - adotando, para tal, “as velhas táticas da política interiorana convencional, como o assistencialismo e a troca de favores”; e ou se “aliar” ao discurso do capital, convertendo-se em importante agente da promoção da “cidade mercado” ou “cidade empreendedora”.

Em relação aos desafios de Sete Lagoas para o futuro, os respondentes elegem um conjunto de temas fundamentais ao delineamento de uma agenda de prioridades estratégicas para a cidade, a qual deveria requerer maior atenção de suas lideranças. São eles: “qualificação profissional”; “preservação da história e cultura locais”; “infraestrutura

urbana”; “planejamento público”; “melhoria da renda *per capita*”; “segurança”; “mobilidade urbana”; “desenvolvimento do turismo”, “meio ambiente”, “educação e cultura”.

Finalmente, há que se reiterar a constatação, em decorrência da dinâmica de reconversão de funções econômicas em análise, do enfraquecimento de atributos típicos do “cotidiano de Sete Lagoas como típica cidade de interior”: “tranquilidade”, “segurança”, “qualidade de vida”, “senso de comunidade e de vizinhança”. Achados que evidenciam a relevância de bases epistemológicas e abordagens teórico-metodológicas - conforme, por exemplo, a proposta por Jacobs (2011) - que inspirem formas de atuação e desenvolvimento de lideranças que valorizem elementos como a “diversidade”, a “participação”, a “inclusão”, as “interações sociais”, as formas cotidianas de mobilização e controle social dos diversos capitais - sociais, culturais, econômicos, simbólicos (BOURDIEU, 2008) - a *microfísica* (FOUCAULT, 1995) e às demandas e saberes da comunidade. Eis o desafio.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, D. A. A. **Espaço e memória em Sete Lagoas**. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Belo Horizonte, 2006.
- ARANTES, O.; VAINER, C.; MARICATO, E. **A cidade do pensamento único**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- BENTLEY, G. Fitting the Piece in the Jigsaw Puzzle? The governance of local economic development policy and regeneration in Birmingham. **Local Economy**, [S. l.], v. 20, n. 2, 238-243, May 2005.
- BOLSON, E. **Desenvolvimento Econômico da cidade de Sete Lagoas: do “carro de bois” ao “Iveco Stralis”**. Sete Lagoas: Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Turismo de Sete Lagoas, 2011.
- BORJA, J.; CASTELLS, M. **Local y Global, La gestión de las ciudades em la era de la información**. Madrid: Santillana, 1997.
- BRESSER PEREIRA, L. C. Estratégia e estrutura para um novo estado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 124, n. 1, p. 5-25, jan./abr. 1997.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- BOURDIEU, P. **A distinção: crítica social do julgamento**. Porto Alegre: Zouk, 2008.
- CASTELLS, M.; BORJA, J. As cidades como atores políticos. **Novos Estudos**, São Paulo, n. 45, 1996.
- COMPANS, R. **Empreendedorismo urbano: entre o discurso e a prática**. São Paulo: Editora UNESP, 2005.
- COSTA, G. M. Teorias socioespaciais diante de um impasse? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL - ENANPUR, 8., 1999. Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANPUR, 1999.
- EISENHARDT, K. M. B. Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, Stanford, n. 4, v. 14, 1989.
- FERREIRA, J. S. W. Globalização, ideologia e planejamento urbano. In: FERREIRA, J. S. W. **O mito da cidade-global: o papel da ideologia na produção do espaço urbano**. Petrópolis: Vozes, 2007.
- FISCHER, T. Gestão contemporânea, cidades estratégicas: aprendendo com fragmentos e reconfigurações do local. In: FISCHER, T. (Org.). **Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1996.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FOUCAULT, M. **A microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1995.
- FRIEDMAN, J. **Planificación en el ámbito público**. Madrid: MAP, 1991.
- GIOIA, D. A.; THOMAS, J. B. Identity, Image and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 41, p. 370-403, 1996.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- HALL, P. G. **Cidades do amanhã: uma história intelectual do planejamento e do projeto urbanos do século XX**. São Paulo: Perspectiva, 1995.
- HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Loyola, 1989.
- HIRSCHMAN, A. **The strategy of economic development**. New Haven: Yale University, 1958.
- JACOBS, J. **Morte e vida de grandes cidades**. São Paulo: Martins Fontes, 2011.
- LEAL, S. M. Acumulação urbana competitiva: a produção imobiliária no processo de organização do espaço metropolitano do Recife. **Cadernos IPPUR**, [S. l.], p. 113-137, ago./dez., 2008.
- LIPIETZ, A. **Miragens e milagres: problemas da industrialização no terceiro mundo**. São Paulo: Nobel, 1985.
- LUCHIARI, M. T. D. P. Centros históricos: mercantilização e territorialidades do patrimônio cultural urbano. In: ENCONTRO DE GEOGRAFOS DA AMÉRICA LATINA, 10, 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2005.
- MARICATO, E. As ideias fora do lugar e o lugar fora das ideias: planejamento urbano no Brasil. In: ARANTES, O.; VAINER, C.; MARICATO, E. **A cidade do pensamento único: desmanchando consensos**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- MARTINS, H. F. Burocracia e a revolução gerencial: a persistência da dicotomia entre política e administração. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 48, n. 1, p. 43-79, 1997.
- MILES, M.; HUBERMAN, A. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- MONTE-MÓR, R. L. A questão urbana e o planejamento urbano-regional no Brasil contemporâneo. In: DINIZ C. C.; LEMOS M. B. **Economia e Território**. Belo Horizonte, Editora UFMG, 2005. p. 429-446.
- NOGUEIRA, M. **Sete Lagoas: a dinâmica funcional de um lugar na rede urbana de Minas Gerais**.

2003. Tese (Doutorado) - UFRJ, IGEO, Rio de Janeiro, 2003.
- OLIVEIRA, F. B. et al. **Liderança e reconversão de funções econômicas de cidades: o caso Paraty (RJ)**. Rio de Janeiro: EBAPE/FGV, 2011. Relatório de Pesquisa.
- RICHARDSON, R. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- SÁNCHEZ, F. **A reinvenção das cidades: para um mercado mundial**. Chapecó: Argos, 2003.
- SANT'ANNA, A. S.; NELSON, R. E.; OLIVEIRA, F. B. Empreendedorismo e o desenvolvimento do turismo na cidade de Tiradentes. **Revista Observatório de Inovação do Turismo**, [S. l.], v. 6, n. 1, 2011.
- SANTOS JÚNIOR, O. A. S. Reforma urbana: desafios para o planejamento como práxis transformadora. In: COSTA, G. M.; MENDONÇA, J. **Planejamento urbano no Brasil: trajetória e perspectivas**. Belo Horizonte: Ed. C/Arte, 2008. p. 136-155.
- SASSEN, S. As cidades na economia global. In: **Cadernos de Urbanismo** (Secretaria Municipal de Urbanismo), Rio de Janeiro, ano 1, n. 1, 1999.
- SCHWAMBACH, K. F. Mega-events in Rio de Janeiro and their influence on the city planning. **INTERNATIONAL PLANNING HISTORY SOCIETY CONFERENCE**, 15., 2012, São Paulo. **Anais...** [S. l.: s. n.], 2012.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUSTSCH, M.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1974.
- SOUZA, M. L. **ABC do desenvolvimento urbano**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2003.
- VAINER, C. Os liberais também fazem planejamento urbano? In: ARANTES, O.; VAINER, C.; MARICATO, E. **A cidade do pensamento único: desmanchando consensos**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.