

# GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA, ECONOMIA SOLIDÁRIA E DESENVOLVIMENTO LOCAL: A CONTRIBUIÇÃO DA FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL



**FUNDAÇÃO  
BANCO DO BRASIL**

**PUBLISHER**  
BRASIL

Jacques de Oliveira Pena ■ Paul Singer ■ Juarez de Paula ■ Heliana  
Kátia Tavares Campos ■ Almir Paraca ■ Alexandre Rodrigues  
Pinto ■ Fernando Kleiman ■ Marivaldo Silva de Andrade ■ Pedro  
Christoffoli ■ Luís Fumio Iwata ■ Miguel da Costa Franco ■  
Maurício Messias ■ Antônio Gomes Barbosa ■ Lenart Nascimento  
■ Raimundo Ermínio Neto ■ Rubens Palacios ■ Maria de Araújo  
Aquino ■ Max Pontes ■ Jorge Streit ■ José Aparecido Gonçalves ■  
Roberto Laureano da Rocha ■ Antônio Leopoldino Dantas Filho  
■ Jorge Bertoldi ■ Francisco Mazzeu ■ Jeter Gomes ■ Luciano  
Queiroga ■ Emerson Máximo ■ Izaltiene Rodrigues Gomes ■  
Marcos Fadanelli Ramos ■ Ailton Florêncio ■ Newman da Costa



GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA,  
ECONOMIA SOLIDÁRIA E  
DESENVOLVIMENTO LOCAL:  
A CONTRIBUIÇÃO DA FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL



GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA,  
ECONOMIA SOLIDÁRIA E  
DESENVOLVIMENTO LOCAL:  
A CONTRIBUIÇÃO DA FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL

ORGANIZADORES

CLAITON MELLO

JORGE STREIT

RENATO ROVAI

SÃO PAULO  
2006

PUBLISHER  
BRASIL

  
FUNDAÇÃO  
BANCO DO BRASIL

Copyright © 2006 by Fundação Banco do Brasil.

Coordenação editorial  
**Anselmo Massad**

Direção de arte  
**Carmem Machado**

Assistente de arte  
**Amanda Fazano**

Ilustrações: capa e abertura de capítulos  
**Grupo Matizes Dumont**

Fotos  
**Arquivo Fundação Banco do Brasil**

Revisão  
**Jô Santucci**  
**Maurício Ayer**

## **Fundação Banco do Brasil**

Presidente  
**Jacques de Oliveira Pena**

Diretores executivos  
**Elenelson Honorato Marques**  
**Francisco Assis Machado Santos**

Diretor de Comunicação e Marketing  
Institucional  
**Claiton Mello**

Diretor de Trabalho e Renda  
**Jorge Streit**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

---

Geração de trabalho e renda, economia solidária e desenvolvimento local : a contribuição da  
Fundação Banco do Brasil / Organizadores Claiton Mello, Jorge Streit, Renato Rovai.  
São Paulo : Publisher Brasil, 2006

ISBN 85-85938-40-4

1. Cooperativismo. 2. Economia. 3. Fundação Banco do Brasil. 4. Geração de trabalho.  
5. Renda (Economia). 6. Desenvolvimento local. 7. Solidarietà. 8. Terceiro setor - Brasil.  
I. Mello, Claiton. II. Streit, Jorge. III. Rovai, Renato.

06-6552

CDD-330.0981

---

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Fundação Banco do Brasil : Geração de trabalho e renda : Economia solidária 330.0981

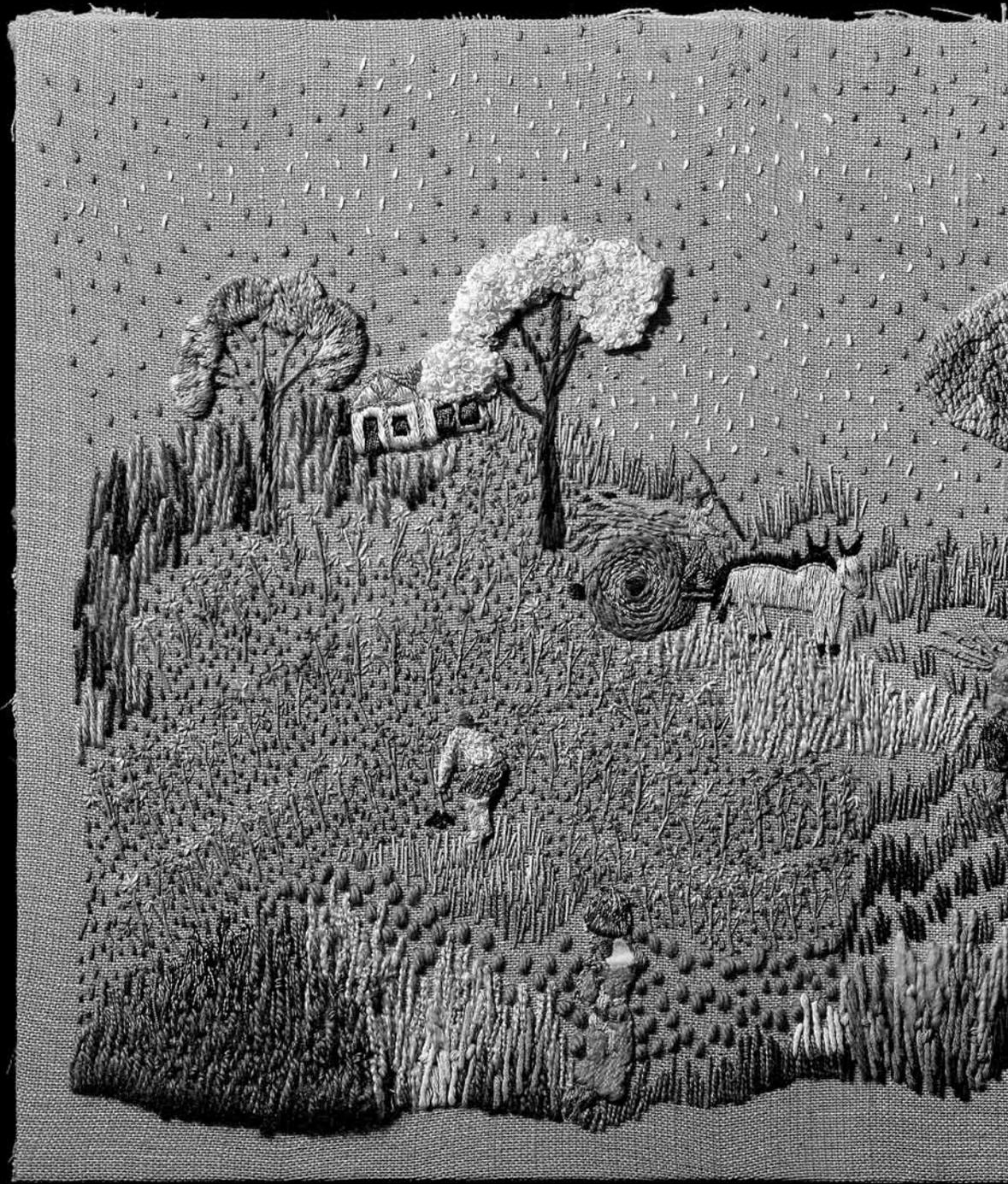
### **São Paulo, setembro de 2006**

EDITORA PUBLISHER BRASIL LTDA.  
Rua Bruno Simoni, 170  
CEP 05424-030 – Pinheiros – São Paulo (SP)  
Fone/fax: 55 11 3813.1836  
e-mail: pbrasil@uol.com.br  
www.publisherbrasil.com.br

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL  
S.C.N. Quadra 01, Bloco A,  
Edifício Number One, 9º e 10º andares  
CEP 70711-900 – Brasília (DF)  
Fone 55 61 3310.1900  
www.fundacaobancodobrasil.org.br

# Sumário

APRESENTAÇÃO	<b>A contribuição da Fundação Banco do Brasil</b>	<b>8</b>
	Jacques de Oliveira Pena (Fundação Banco do Brasil)	10
CAPÍTULO 1	<b>Cenário e desafios</b>	<b>16</b>
	Paul Singer (Senaes-MTE)	18
	Juarez de Paula (Sebrae)	26
	Heliana Kátia Tavares Campos (MDS)	35
CAPÍTULO 2	<b>Parcerias com o Poder Público</b>	<b>44</b>
	Almir Paraca (Fundação Banco do Brasil)	46
	Alexandro Rodrigues Pinto (MDS)	51
	Fernando Kleiman (MTE)	55
	Marivaldo Silva de Andrade (Usina Catente Harmonia)	61
	Pedro Christoffoli (Concrab)	65
CAPÍTULO 3	<b>Parcerias com organizações da sociedade civil: reaplicação de tecnologia social</b>	<b>70</b>
	Luís Fumio Iwata (Fundação Banco do Brasil)	72
	Miguel da Costa Franco (DRS/BB)	76
	Mauricio Messias (Superintendência do BB Pará)	82
	Antônio Gomes Barbosa (ASA)	87
	Lenart Nascimento (Petrobras)	91
	Raimundo Ermínio Neto (Assema)	93
	Rubens Palacios (GTA)	98
	Maria de Araújo Aquino (GTA)	100
	Max Pontes (Central Nova Amafrutas)	104
CAPÍTULO 4	<b>Intervenções em cadeias produtivas</b>	<b>106</b>
	Jorge Streit (Fundação Banco do Brasil)	108
	José Aparecido Gonçalves (Insea e Asmare)	113
	Roberto Laureano da Rocha (MNCR)	117
	Antônio Leopoldino Dantas Filho (Casa Apis)	120
	Jorge Bertoldi (Fundação Banco do Brasil)	123
	Francisco Mazzeu (Unitrabalho)	127
	Jeter Gomes (GTA Fundação BB/Unitrabalho)	130
	Luciano Queiroga (GTA Fundação BB/Unitrabalho)	134
	Emerson Máximo (Fundação Banco do Brasil)	139
	Izaltiene Rodrigues Gomes (Coopasub)	143
CAPÍTULO 5	<b>Avaliação de projetos sociais</b>	<b>146</b>
	Marcos Fadanelli Ramos (Fundação Banco do Brasil)	148
	Ailton Florêncio (ELO)	158
	Newman da Costa (Sebrae)	164



# APRESENTAÇÃO



A CONTRIBUIÇÃO DA  
FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL

Jacques de Oliveira Pena  
Presidente da Fundação Banco do Brasil

# Gerar trabalho e renda é nossa missão





Brasil não é um país pobre. No entanto, sua característica mais marcante é a desigualdade. Esse cenário precisa ser e vem sendo modificado. As mudanças políticas ocorridas nas últimas décadas que resultaram na reconstrução da democracia e na inserção da classe trabalhadora no cenário político nacional, geraram muitas experiências de construção coletiva e organização social. Talvez tivéssemos avançado mais – e ainda podemos fazê-lo nos próximos anos – se o forte potencial da economia solidária tivesse sido mais explorado. Hoje, muitas organizações ligadas a igrejas, partidos e sindicatos buscam contribuir para a construção de um Brasil mais justo ao investirem seus recursos e esforços em empreendimentos de economia solidária.

A Fundação Banco do Brasil, criada em 1985, começou sua atuação a partir de dois grandes programas que já vinham sendo desenvolvidos há mais de dez anos pelo Banco do Brasil: o Fundo de Incentivo à Pesquisa Técnico-Científica (Fipec) e o Fundo de Desenvolvimento Comunitário (Fundec). Na missão do Fundec, estava o componente de geração de emprego e renda ao trabalhar na assistência com comunidades urbanas e rurais.

De lá para cá, a Fundação passou por muitas mudanças. Tanto o Fundec como o Fipec foram extintos em meados da década de 90, dando lugar a programas estruturados, como o AABB Comunidade, Homem do Campo, Trabalho e Cidadania, entre outros. A partir de 1999, a Fundação Banco do Brasil deixa de ser uma organização financiadora de projetos de outras instituições para se dedicar, com maior ênfase, a projetos, programas e ações próprios.

É a partir de 2003 que a Fundação começa a discutir e adotar formas de promover uma maior interação e contribuição para as políticas públicas, em particular com intuito de responder ao chamado do Governo Federal para atender às diretrizes do Programa Fome Zero. Assim, em interação com o Banco do Brasil e seus principais gestores, com a presença e empenho pessoal de vários de seus vice-presidentes, foram desenhadas, dentro dos conceitos estruturais do Programa Fome Zero, ações que produzissem empreendimentos de geração de trabalho e renda, porque



entendíamos e entendemos que o investimento social de uma fundação de um grande banco precisa ter a preocupação de gerar trabalho e renda numa perspectiva redistributiva. Além de manter os programas estruturados de educação nas áreas de complementação escolar e de alfabetização de jovens e adultos e criar uma ação de inclusão digital, o direcionamento foi o de promover iniciativas de inclusão social que contribuam para que os pequenos produtores e os trabalhadores organizados se apropriem de um percentual maior da renda gerada numa determinada cadeia produtiva.

Acreditamos que só seremos bem sucedidos no cumprimento da missão da Fundação Banco do Brasil de mobilizar, articular e gerir projetos de transformação social se, efetivamente, forem feitas ações em parceria. O êxito é simultâneo e compartilhado entre os envolvidos nos projetos. Entre os parceiros, destacam-se algumas áreas do Banco do Brasil como a gerência de Desenvolvimento Regional Sustentável e outras empresas e instituições, como a Petrobras, o Sebrae, a Embrapa, somadas a um conjunto de instituições que estão conosco desde o primeiro momento da implementação de programas e ações em consonância com o Fome Zero.

## A definição dos projetos

O primeiro passo do trabalho é a escolha do projeto que tenha viabilidade econômica, compromisso ambiental e impacto social, em síntese, que seja sustentável. De toda a experiência acumulada no Fundec, no Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) – cujo maior operador no país é o Banco do Brasil – e na reaplicação de tecnologias sociais, percebemos que essas condições são fundamentais e vitais para que seja possível articular parceiros e obter o sucesso do projeto.

O foco inicial da intervenção social foi a região do Semi-Árido. Começamos a atuar com algumas tecnologias sociais, especialmente uma da Embrapa Agroindústria Tropical, na cajucultura, nos estados do Ceará, Rio Grande do Norte e Piauí. A intervenção incluía ainda como parceiros o Sebrae, o Banco do Brasil e organizações vinculadas aos governos estaduais. O projeto deve alcançar ainda os estados da Bahia e Maranhão.

Ao firmar as parcerias, definimos uma metodologia de atuação. Além da preocupação de promover a apropriação de margens maiores da renda da cadeia produtiva do caju aos trabalhadores da agricultura

familiar, buscamos também não pulverizar a ação, mas atrair outros projetos articulados. Assim, podemos reunir parceiros com competências complementares no aporte de tecnologia e de recursos.

Para continuarmos nesse caminho, promovendo o investimento social em outros territórios e regiões, buscamos parceiros como o Grupo de Trabalho Amazônico (GTA), a Articulação no Semi-Árido Brasileiro (ASA), e, para atuação nos grandes centros urbanos, o Movimento Nacional de Catadores de Materiais Recicláveis (MNCR). Essas são organizações que mobilizam e qualificam a intervenção, que nos ajudam a transferir as tecnologias sociais e fortalecem os empreendimentos solidários.

Na troca de experiências com instituições que constroem os projetos junto conosco, a Fundação aprendeu que a evolução deles passa pelo avanço, acúmulo e investimento no capital social. Para estruturar grandes projetos, fica cada vez mais claro que é fundamental investir nas pessoas para que se organizem, e tenham também o tempo de construir o capital social. Às vezes, queremos contribuir para a aceleração dos processos, para que as comunidades se beneficiem dos investimentos mais rapidamente, mas um projeto de muitos parceiros tem que encontrar o cronograma e o ritmo que possibilitem a participação de todos.

Podemos e devemos ter metas e prioridades e ter clareza do que vamos fazer a cada dia, a cada mês e a cada ano. Mas com a sensibilidade que a atuação social exige. Em um projeto de uma central de cooperativas, por exemplo, que abrange dez ou doze cooperativas de três ou quatro estados, cada uma tem associações e associados diversos e uma lógica social própria. As etapas são cumpridas em momentos diferentes e de maneiras diferentes. Isso precisa ser incorporado em nossas diretrizes estratégicas.

O trabalho da Fundação Banco do Brasil com a estratégia direcionada a esse contexto participativo avançou em 2004 e 2005, inclusive com a expansão do foco inicial do Semi-Árido para a região da Amazonia e para o Cerrado. Sempre por meio de parceiros, com destaque para redes como a ASA, o GTA e, mais recentemente, com a Rede Cerrado e entidades a ela filiadas. A expansão da área geográfica de atuação significa, entretanto, uma redução da capacidade de investimento. Não queremos só financiar, mas articular projetos, mobilizar parceiros, seja de órgãos públicos locais, seja nacionais – como o Sebrae, a Petrobras, o Banco Nacional

A partir de 2003,  
a Fundação  
começa a discutir  
e adotar formas  
de promover uma  
maior interação  
e contribuição  
para as políticas  
públicas.

de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), os ministérios do Trabalho e Emprego (MTE), do Desenvolvimento Social e o da Integração Nacional, por exemplo.

Como consequência desse trabalho articulado dentro da Fundação, direcionamos nossa prioridade de intervenção a oito cadeias produtivas – cajucultura, mandiocultura, apicultura, artesanato, reciclagem, biodiesel, ovinocaprino cultura e fruticultura tropical –, o que não excluiu as pequenas intervenções. Tanto o Banco quanto a Fundação perceberam que o trabalho fica melhor se unirem forças com os ministérios e com outros parceiros e atores. Para garantir a integração, buscamos projetos em locais que já contavam com alguma articulação e investimentos por parte de algum dos parceiros. Assim, incluímos sugestões do Sebrae, tanto o nacional quanto os estaduais, do MTE e da Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes), entre outros.

Em 2005, alcançamos R\$ 39 milhões alocados em 340 projetos de geração de trabalho e renda, nas diversas cadeias, sempre buscando um modelo de parceria com instituições locais, estaduais e nacionais.

## Trabalho e renda

Gerar trabalho e renda é uma parte do negócio do nosso instituidor, o Banco do Brasil, um banco público que tem compromisso social. Projetos desse tipo fazem todo o sentido para a Fundação Banco do Brasil, muito mais do que em outras áreas, como cultura ou saúde. O papel que desempenhamos na Fundação permite aos quase 90 mil funcionários do Banco do Brasil e aos executivos que constroem a estratégia da empresa terem maior clareza da importância de nosso trabalho.

Pessoalmente, trabalhei em várias unidades do BB, e tive duas oportunidades de trabalhos diferenciados dentro do Banco: uma no Gabinete do Representante dos Funcionários do Banco do Brasil no Conselho de Administração (Garef), e agora na presidência da Fundação Banco do Brasil. Em ambas, conheci o tamanho e o potencial de nossa empresa e a diversidade e pluralidade do que se faz

Buscamos  
parceiros  
como o Grupo  
de Trabalho  
Amazônico,  
a Articulação  
no Semi-Árido  
Brasileiro e o  
Movimento  
Nacional de  
Catadores  
de Materiais  
Recicláveis,  
que mobilizam  
e qualificam  
a intervenção  
e nos ajudam  
a transferir as  
tecnologias  
sociais.

nas mais diferentes regiões do país. Cada vez mais me orgulho daquilo que fazemos porque são poucas as instituições que podem almejar o alcance que tem o BB. Como resultado, a contribuição que a nossa empresa pode dar para a área social e para o desenvolvimento do Brasil é muito grande.

Temos a convicção de que nosso trabalho funciona como uma concertação viável apenas se ocorrer em conjunto com os nossos parceiros. Por isso, realizamos o seminário sobre a atuação da Fundação Banco do Brasil na geração de trabalho e renda, nos dias 1 e 2 de dezembro de 2005, com grande parte de nossos aliados, o que deu origem a esta publicação. Os capítulos deste livro são ocupados pela diversidade de olhares e pontos de vista. Essa diferença de natureza dos atores presentes – instituições e pessoas – pode ter produzido em alguns participantes uma visão fragmentada da ação. No entanto, as trocas de informações e experiências entre pessoas de um mesmo projeto aplicado em regiões diferentes certamente trouxeram reflexões importantes a todos. O aprendizado, com certeza, foi obtido nos dois dias de um encontro que agora se consolida neste livro.

Gerar trabalho e renda é uma  
parte do negócio do nosso  
instituidor, o Banco do Brasil,  
um banco público que tem  
compromisso social.





# CENÁRIO E DESAFIOS

PAUL SINGER  
JUAREZ DE PAULA  
HELIANA KÁTIA TAVARES  
CAMPOS

# O desafio é criar cadeias solidárias

Paul Singer

O secretário nacional de Economia Solidária, Paul Singer, é referência no tema muito antes da criação do órgão subordinado ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), sob demanda do Fórum Nacional de Economia Solidária. Singer é professor licenciado da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), e se destacou pelos estudos e discussões sobre o modo de produção conduzido e administrado pelos próprios trabalhadores. O secretário aponta os principais desafios para os empreendimentos solidários. Para ele, embora a diversidade seja muito grande, a melhor forma de livrar as cooperativas da necessidade de subsídios e apoios governamentais é o trabalho conjunto entre empresas de autogestão, inclusive de setores diferentes, o que possibilitaria superar os problemas de crédito, comercialização e até mesmo de produção.



Quando falo sobre economia solidária e experiências sociais, há coisas muito boas para relatar. Há um avanço qualitativo na construção de outro conceito de desenvolvimento. Aqui, porém, o tema são os desafios, aquilo que não conseguimos fazer, algo tão ou mais importante. O combate à pobreza de qualquer forma, sobretudo por meio da economia solidária, não pode ser individualizado, como o da Bolsa Família, que dá o suficiente para matar a fome, para a sobrevivência, mas não permite que a comunidade por si se desenvolva. É preciso ter um enfoque comunitário, pensar economia solidária numa comunidade inteira e não somente de pequenos grupos isolados, de 20 costureiras ou 30 catadores de lixo. As soluções precisam ser mais amplas. Temos que criar um processo contínuo do desenvolvimento local, solidário, comunitário, democrático, cujo lema fundamental teria que ser: “ninguém de fora”. Quer dizer, é um processo totalmente inclusivo, o oposto do desenvolvimento capitalista, que é bom, gera bem-estar, melhora, mas sempre exclui muito.

Ainda estamos terminando um mapeamento da economia solidária, mas já na primeira etapa do levantamento é possível perceber a sua enorme diversidade. Calculamos em 15 mil empreendimentos, em que trabalham 1,25 milhão de pessoas, e a tendência é de mais crescimento



para os próximos anos. A economia solidária é tão desigual quanto o Brasil, tem economia solidária pobre e miserável, e tem também a rica. O que quer dizer rica? São principalmente as empresas recuperadas. Elas já nascem com capital, mesmo que muitas vezes pequeno, insuficiente e dilapidado. Assim, necessitam de recuperação. Mas possuem base a partir da qual conseguem avançar muito. Sabemos que as empresas recuperadas têm algo parecido ao “milagre econômico”, não só porque conseguem voltar ao que eram antes da crise, mas pelo motivo de a recuperação acontecer num prazo bastante curto, geralmente em meses. Depois disso, há progressos e desafios. Cabe acrescentar que há empreendimentos da economia solidária de classe média, como escolas, entidades de saúde, consultores organizados. Pelo que sei do levantamento, ao menos 80% dos empreendimentos solidários são informais e pobres. Os desafios são diferentes.

A economia solidária pobre e carente tem grandes dificuldades de se consolidar e se viabilizar economicamente. A esse respeito não pode haver ilusões. Existe um número grande de empreendimentos com um pé na solidariedade, tipo terceiro setor, que depende de subsídio e apoio. Como não consegue viabilizar-se economicamente, uma parte acaba perecendo, com muita dor no coração dos participantes pobres e com a vida para ganhar. É a heróica busca para se abandonar a pobreza. Se não podem fazê-lo dessa maneira, cada um vai saltando aos poucos do navio para se virar de outra maneira.

O que esses empreendimentos têm em comum é a carência de capital. Mesmo numa cooperativa de serviços é preciso ter, no mínimo, instrumentos próprios e formação, o que hoje tem sido chamado de “capital humano”. O que a meu ver é uma denominação ideológica. O fato é que uma grande parte da economia solidária precisa de financiamento, principalmente para capital de giro e investimentos.

O crédito é um problema trazido pelos representantes de empreendimentos e associações, a cada vez que me reúno com o Fórum Brasileiro de Economia Solidária. Há esforços para se obter esse financiamento, não apenas da Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes), mas de boa parte do Governo Federal, da Caixa Econômica Federal, do Banco do Brasil e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). O problema é que banco não foi feito

A economia solidária é tão desigual quanto o Brasil, tem economia solidária pobre e miserável, e tem também a rica.

para pobre e isso continua sendo verdadeiro. Mesmo que se procure mostrar que trabalhar com pobre é lucrativo, que ele é “bancarizável”, que é preciso converter os banqueiros à boa ação, sou completamente cético a esse respeito. Como tirar lucro de um empréstimo de R\$ 500 a um microprodutor ou R\$ 2 mil a uma pequena cooperativa? Pobre, dentro ou fora da economia solidária, não tem nenhuma diferença.

Um dos esforços do Poder Público é o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Ele atinge 200 mil famílias de agricultores pobres. O Governo Federal pode comprar sem licitação até um certo valor a produção que será entregue dali a um ano. É capital de giro com juro zero e garantia de preço para o trabalhador. Se o preço subir no intervalo, o trabalhador tem o direito de vender o produto pelo valor maior e devolver o empréstimo, caso contrário devolve em produção. É um programa generoso e inteligente, porque tem efeitos extremamente positivos. Os alimentos produzidos por esses agricultores são usados para merenda escolar dos próprios filhos, o que permite um efeito fantástico. Os trabalhadores sentem-se orgulhosos quando percebem que a sua produção é instrumento contra a fome, faz parte do Programa Fome Zero. Além disso, como não há estrutura para oferecer os recursos a cada agricultor, há um incentivo a sua organização em associações.

## Avanços, mas sobretudo legais

O programa é bom, mas a expansão é mínima, verdade seja dita. No início, foi extremamente difícil, não se tinha experiência prévia. Os agricultores se organizam para receber o crédito, mas daí em diante o programa não se expandiu, apesar dos resultados extremamente positivos. No microcrédito, tem havido avanços sobretudo legais, mas também pouco a pouco e sem atingir a economia solidária, já que é dirigido especificamente ao microempresário. Para as cooperativas de pequenos empresários (como as do agronegócio), cada associado pode acessar uma linha de microcrédito, enquanto para as cooperativas de empreendimentos unitários de maior volume quase não há crédito.

A criação das contas correntes simplificadas, que incluíram 6 milhões de pessoas no sistema bancário oficial, permite receber crédito para consumo, que até pode ser usado para outros fins, além do crédito produtivo, de até R\$ 1.000. Os grandes bancos públicos estão com essas contas, esforçando-se exatamente para que o crédito seja aproveitado, e, é claro, mais uma vez, todas as cooperativas, cujos sócios trabalham isoladamente e têm a produção comprada e revendida pela

cooperativa, poderiam usar esse crédito. Os programas não satisfazem. Pelos depoimentos dos que não conseguem acessar o crédito, as exigências da “burocracia” e dificuldades com o gerente da agência são os motivos. Uma parte é cultural, muitos dos camponeses, artesãos e trabalhadores não dominam a linguagem, ficam assustados quando vêm a lista de documentos e atestados requeridos.

A economia solidária tem que se autofinanciar com cooperativas de crédito. É a solução a longo prazo. Haveria uma identidade cultural e não se exigiria o mesmo tipo de garantias que os bancos. A economia solidária gera valor do qual uma parte é poupada nas empresas e pelas famílias dos associados. Temos 1.400 cooperativas de crédito no Brasil. Assim como as cooperativas de trabalho, é o setor que mais cresce no país, mas não suficientemente.

Precisamos de dez vezes mais para o autofinanciamento da economia solidária começar a ser realidade. Uma cooperativa de crédito é basicamente uma forma de criar comunidades que socializam as suas poupanças para si próprios. É uma das formas de ajuda mais frequentes na sociedade, quando por exemplo os pobres emprestam um para o outro.

A cooperativa de crédito é a sistematização da ajuda mútua.

Um dos obstáculos para o cooperativismo de crédito crescer é o Banco Central. Embora as possibilidades estejam sendo ampliadas – com um lobby nesse sentido dentro do Banco Central –, 500 cooperativas de crédito

esperam a certificação para operar. É fundamental acelerar esse processo e também criar outras iniciativas.

As cooperativas de crédito servem de canal para a distribuição de crédito subsidiado de enorme importância, como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf). Com a ampliação realizada pelo atual governo, segundo dados da Fundação Getúlio Vargas, tornou-se um dos melhores programas de distribuição de renda e redução da pobreza do país. Mas não é solução a longo prazo. É muito melhor que uma cooperativa de crédito faça o repasse ao pequeno agricultor, porque a estrutura, filosofia e cultura são mais adequadas do que as de um banco.

Outra dificuldade é a legislação de falências. Temos centenas de empresas recuperadas organizadas em dois grandes agrupamentos, a Asso-

**A economia solidária tem que se autofinanciar com cooperativas de crédito. É a solução a longo prazo.**

ciação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão (Anteag) e a União e Solidariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Social do Brasil (Unisol Brasil), que nem sequer conseguiram usar a própria poupança para se autofinanciar solidariamente. Por isso não podemos esperar que o governo resolva essa questão, embora tenha obrigação de fazê-lo. No que se refere à legislação, temos uma nova lei de falências que não contempla tudo o que queremos, mas, segundo o balanço dos juristas do Fórum de Economia Solidária, ela aumenta muito as chances dos trabalhadores assumirem a empresa em crise ou sua massa falida. O outro avanço que está em via de acontecer é a criação de um programa para empresas recuperadas no BNDES, que vai financiar a compra da empresa recuperada pelos trabalhadores. Mesmo sendo um banco de investimento, há dezenas de tabus a serem quebrados dentro da instituição. A máquina do BNDES foi feita para outra coisa. Como agora há vontade política da diretoria do banco, isso vai ser feito. O problema é que, como é uma massa falida, os trabalhadores estão inadimplentes por conta do dono anterior, por isso não têm crédito algum, exceto dos fornecedores.

Na Argentina, em 2002, em função da crise em que o PIB caiu pela metade – tragédia pior só na Rússia, depois da queda do socialismo real –, a moeda social foi usada por cerca de 6 a 7 milhões de pessoas. A solução mostrou-se eficiente naquele momento, depois degenerou e sofreu um enorme retrocesso. No Brasil, a partir da experiência argentina, estamos trabalhando com grupos de troca, mas são poucos para o tamanho do país. A moeda social pode ser muito importante para ampliar o mercado. Começou com o Banco Palmas, uma invenção brasileira de fundir o microcrédito com moeda social. Esse modelo está sendo implantado em 11 municípios no Ceará, cada um deles já tem a sua moeda. Em São Paulo, existe outra modalidade, na qual há um intercâmbio com moeda social entre cooperativas de gente muito pobre que produzem coisas que seus associados consomem. O potencial das moedas sociais é de até complementar o financiamento, porque ela serve para empréstimo e para compor capital de giro.

## Comercialização e impostos

Outra questão mal resolvida é a da comercialização. O horizonte de produção das pessoas pobres é muito delimitado ao que conseguem acessar. Em geral, são comida, roupa ou reciclagem de resíduos. São modalidades em que ocorre excesso de oferta e pouco ganho, na me-

Há anos insisto na necessidade de cooperativas de comercialização. Mas há o preconceito de que produzir é bom, enquanto comprar e vender não.

dida em que existe uma enormidade de gente que precisa ser incluída. São mercados sempre muito favoráveis ao comprador. No caso da confecção, por exemplo, ganha-se muito menos do que um salário mínimo por jornadas extensas. Isso pode ser a sentença de morte de cooperativas desse tipo.

Apesar de proporcionar efeitos políticos e culturais extremamente positivos, o comércio justo e o consumo responsável e consciente não são capazes de solucionar a comercialização da economia solidária. O âmbito do comércio justo é ainda muito limitado e se encontra, sobretudo, na Europa, além de ser construído com o tempo. Num país de dimensões continentais, a economia solidária tem um vasto mercado interno, no qual precisa e pode entrar.

Há anos insisto na necessidade de cooperativas de comercialização. Não existe nada de mau em ser intermediário, mas há preconceito, a idéia de que produzir é bom, enquanto comprar e vender não, como se o intermediário fosse um parasita. Existem ainda problemas de escolaridade e de comunicação. Muitas pessoas têm medo e vergonha de se comunicar com a classe alta porque acham que erram a concordância. Elas precisam perder sua inibição, os clientes sabem reconhecer o esforço de quem procura servi-los. Além do mais, quando a economia solidária entra numa comunidade, há uma imediata volta aos estudos, que ajuda a contornar essa dificuldade cultural.

Quanto à tributação, não há a menor dúvida de que ela é organizada de forma cruel para os pobres do nosso país. Sem demagogia, o pobre paga muito mais imposto do que a classe média. Quanto mais se ganha, menos se paga, porque os impostos são indiretos. Sem saber, o pobre paga 30% do que gasta, porque o imposto está embutido no que ele compra. O rico gasta 20%, o que é mais em valores absolutos, mas menos proporcionalmente.

## União

Centrais de cooperativas elevam o grau de ajuda mútua a outro patamar e fortalecem cada uma das cooperativas. É um fenômeno clássico da experiência cooperativa histórica. A Anteag, a Unisol e possivelmente outras federações que se formem podem dar uma tremenda contribuição, porque reúnem empreendimentos. No caso da Anteag, que

acompanho há mais tempo, por ser a mais antiga, todo ano acontece uma grande reunião, na qual os empreendimentos se encontram e conversam. Esse tipo de aprendizado é fundamental para uma economia solidária de maior qualidade e cada vez mais autêntica neste país.

A economia solidária tem uma afinidade imensa tanto com a questão ecológica quanto com a de gênero. A mulher tem uma presença mais forte do que a do homem na economia solidária, sobretudo em áreas mais pobres. Nas culturas das classes baixas brasileiras, homem é para ter emprego. Senão, é desempregado. A mulher pode fazer serviços domésticos, trabalhar para alguém etc. Essa maior disponibilidade da mulher a transforma na principal protagonista da economia solidária, exatamente porque é uma economia democrática, não distingue gênero, o que contribui para reduzir as desigualdades e permite a emancipação feminina.

De desafio em desafio, a economia solidária vai se construindo no Brasil, com o apoio do Governo Federal, dos estados e municípios, mas sobretudo com a criatividade e o empenho dos associados dos empreendimentos solidários e dos militantes das entidades de fomento. O desafio do acesso ao capital, aos mercados, à educação etc. vai sendo enfrentado, com algumas vitórias e outras tantas derrotas. Mas o tempo conta a nosso favor: à medida que o povo toma conhecimento da economia solidária, as resistências e incompreensões cedem e os avanços irão se multiplicar.

A maior disponibilidade da mulher a transforma na principal protagonista da economia solidária, exatamente porque é uma economia democrática, não distingue gênero, o que contribui para reduzir as desigualdades e permite a emancipação feminina.

## Juarez de Paula

Gerente da unidade de agronegócio do Sebrae e conselheiro da Fundação Banco do Brasil, Juarez de Paula discute o modelo de desenvolvimento necessário para o país, incluyente, social e sustentável. Para ele, além das parcerias entre mercado e Estado, os movimentos sociais têm grande importância no avanço do Brasil. Juarez destaca fatores importantes para permitir que as próprias comunidades cresçam e detalha o papel do Sebrae.



# Parcerias para o desenvolvimento



Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (Sebrae) foi criado há 30 anos para apoiar os pequenos negócios do país. Do total de empresas formais, quase a totalidade, 99,2%, são micro e pequenas empresas. Portanto, são elas que promovem o desenvolvimento, sobretudo, nas regiões expostas a situações de adversidade social e econômica, onde não existem as grandes corporações.

Essas micro e pequenas empresas são também as maiores empregadoras, representam 57% dos postos de trabalho do país. Mas respondem por apenas 30% da massa salarial, em função da grande concentração de renda, ou seja, nas empresas menores se concentram salários mais baixos. Se separarmos por tamanho, as pequenas empresas são 264 mil, com 5 milhões de pessoas ocupadas, 21% do total de empregos e 15% da massa salarial. As micro são quase 5 milhões, com 10 milhões de pessoas empregadas, 36% das ocupações, e 10% da massa salarial. Os dados são dos censos empresariais de 1996 e 2002 e não consideram as iniciativas que permanecem na informalidade, não por serem desonestas, mas por incapacidade de atender às exigências desproporcionais da legislação.

A tarefa do Sebrae é trabalhar para apoiar essas micro e pequenas empresas. Uma das lutas é por um novo marco legal, a aprovação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. A Constituição Brasileira prevê um tratamento diferenciado e adequado e reconhece que elas não podem ser tratadas como se fossem grandes. Ainda incidem, porém, os mesmos impostos e as mesmas exigências trabalhistas, o que reduz na prática a competitividade e empurra a pequena empresa para a ilegalidade. Por trás dessa e de outras ações de apoio às micro e pequenas empresas está a busca por um novo modelo de desenvolvimento.

## Conceito histórico

Quando se fala em desenvolvimento local, é preciso discutir o conceito, que muda ao longo da história. Durante muito tempo, as pessoas foram levadas a pensar que era uma questão apenas de crescimento econômico. Com o tempo, percebeu-se que o crescimento econômico é um componente necessário, mas não é o suficiente. O Brasil é um grande exemplo disso, pois é um dos países que mais cresceram economicamente, sobretudo no século passado, mas nem por isso é considerado como nação desenvolvida. A desigualdade social é de tal sorte que a maioria das pessoas se vê excluída dos benefícios desse crescimento econômico.

Cada vez mais o conceito se distancia da idéia de progresso material ilimitado e se aproxima da idéia de assegurar a qualidade de vida e o pro-

gresso material dentro dos limites naturais – apontados pelo pensamento ambientalista que nos ajudou a enxergar isso.

Ao analisar os 15 principais Produtos Internos Brutos (PIBs) do mundo, vemos que o Brasil estava em 14º em 2004. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), criado pela Organização das Nações Unidas (ONU) justamente nesse debate, mostra, porém, um cenário diferente. O IDH não é perfeito, assim como nenhum outro índice, mas tem o mérito de cruzar três tipos de informação que refletem melhor a qualidade de vida e não apenas a acumulação das riquezas, calculada pelo PIB. O IDH combina indicadores de acesso à saúde, educação e renda.

Os 15 melhores do mundo em IDH são diferentes dos principais PIBs. A Noruega está em primeiro lugar há quatro anos consecutivos, seguida de Islândia, Austrália e Luxemburgo. O Brasil some da lista, apesar do grande crescimento econômico e de muita riqueza, por causa da concentração de renda que leva o IDH da mediana para baixo.

A ONU, por meio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), tem o seu relatório do desenvolvimento humano publicado anualmente, baseado na idéia de que a finalidade desse processo é melhorar a vida das pessoas. Mas dentro da ONU, os países mais pobres começaram a pressionar também por um desenvolvimento social, já que nem todas as nações resolveram as questões sociais como no hemisfério Norte. Há 30 ou 40 anos, os ambientalistas defendem que se considerem as necessidades das pessoas vivas hoje, mas também as necessidades daquelas que vão viver no futuro. A busca é por um modelo humano, social e sustentável.

Ninguém tem essa fórmula, porque todos concordam que é um fenômeno complexo, resultado de muitos fatores. Quem estuda a questão compara experiências bem-sucedidas em determinados territórios para tentar entender o que aconteceu.

Destaco quatro fatores necessários para o desenvolvimento. O primeiro é a cultura empreendedora, que é muito mais do que o significado limitado que a palavra adquiriu no Brasil, vinculado à idéia de firma. Na origem, o termo refere-se a qualquer ação feita por alguém. Uma pessoa empreendedora é ativa, capaz de transformar sonho em realidade, de fazer acontecer. Há uma dose cultural, de atitude ou comportamento nisso, que depende da auto-estima e autoconfiança das pessoas.

No Brasil ocorre um certo déficit de cultura empreendedora, explicado em parte por 400 anos de escravidão. Temos uma herança cultural de preconceito racial, exclusão social e falta de auto-estima e de

Durante muito tempo se pensou que desenvolvimento era apenas crescimento econômico. Com o tempo, percebeu-se que o crescimento econômico é um componente necessário, mas não é o suficiente.

autoconfiança. No Nordeste, de onde venho, existe um ditado popular que diz: “árvore grande é que dá muita sombra”. É a idéia de que é preciso colocar-se sob proteção de algum chefe poderoso, uma síntese de uma cultura de subordinação, do fenômeno cultural do coronelismo. É um ditado popular, portanto faz parte da cultura popular, que reflete uma falta de auto-estima e de autoconfiança, o inverso da cultura empreendedora.

Um segundo fator é o capital humano. O desenvolvimento não cai do espaço, mas é produto das relações humanas. Para ele ocorrer, é preciso investir nas pessoas, com educação, por exemplo. No Brasil a média de escolaridade é de 6,4 anos, enquanto são 12 anos o tempo necessário para completar o ensino médio, o que limita as possibilidades do país. Essa falta de formação tem um impacto sério.

Capital social também é necessário, um misto de confiança, cooperação e organização. Quanto mais as pessoas confiam umas nas outras, mais cooperam, se organizam, se emancipam e, portanto, podem interferir nas decisões que lhes dizem respeito. Há um déficit de capital social no Brasil, sobretudo nas regiões mais pobres onde as pessoas têm pouca organização social. Isso também é fruto de uma herança histórica de um país que nega a cidadania, inclusive com décadas de ditadura, que prejudicam essa capacidade. A democracia foi reconstruída e vai ser permanentemente aprofundada num processo que não cessa nunca, mas demora em avançar.

Um pesquisador norte-americano, Robert Putnam, estudou a Itália durante dez anos para entender as diferenças entre o Norte industrial e o Sul agrícola. Ele tentava responder por que, num país tão pequeno territorialmente, o dinamismo do Norte não contaminava o país. A diferença apontada foi o capital social. Outro exemplo é também um ditado do Sul da Itália, que diz: “se você não está enganando ninguém, abra o olho, porque você já deve ter sido enganado”. Numa cultura em que todos querem enganar os outros, não se coopera. No Norte da Itália é o contrário, há cooperação e organização. Lá, sindicatos, organizações e movimentos sociais são mais fortes e isso resultou em desenvolvimento.

O último componente é o capital produtivo, que não é apenas a soma das empresas existentes. Os empreendimentos precisam de ser-

**Temos uma herança cultural de preconceito racial, exclusão social e falta de auto-estima e de autoconfiança.**

viços como logística, marketing, acesso a mercados, a crédito etc. Ainda que existam negócios em determinado local, sem esses serviços eles não prosperam. O conhecimento e a inovação são o que definem a competitividade dos negócios.

A Nike é um exemplo de companhia globalizada. Com sede nos Estados Unidos, não tem sequer uma fábrica no país. Porém, é o local que abriga o centro nervoso, onde são feitos o desenho de modelos, pesquisas de materiais, a promoção da marca etc. Em cada parte do mundo, a Nike autoriza empresas locais a produzirem com mão-de-obra barata e aproveitando vantagens da legislação local. A Nike dá o modelo, o design, indica os materiais, faz o controle de qualidade e garante a propaganda. Se der problemas, transfere a fábrica para outro país. No conhecimento e na inovação é que está o cerne do negócio.

## Desenvolvimento local

A globalização é um fenômeno que resulta da revolução técnico-científica que possibilitou o surgimento das tecnologias de informação. Com a internet, por exemplo, pela primeira vez na história da humanidade há a possibilidade de um enorme fluxo de capitais.

Podemos imaginar um grande empresário atento às notícias durante as 24 horas do dia, com dinheiro investido no mercado de ações. Logo que acorda, liga a TV na CNN, uma rede mundial de notícias. Se ele constata que está nevando em determinada região dos Estados Unidos produtora de laranja, ele conclui que vai quebrar a safra e o preço do suco vai aumentar. A partir disso, decide investir em empresas de laranja e derivados de outras partes do mundo.

Uma base tecnológica que permite fluxo de informação e de conhecimento possibilita que os capitais possam transferir-se de um lugar para outro. Isso mudou completamente a forma de funcionamento do capitalismo, flexibilizou e mudou padrões de produção. Alterou hábitos de consumo e promoveu mudanças culturais, porque, pela primeira vez, de fato, podemos falar de produtos globais com as mesmas características em qualquer lugar.

Com a padronização do consumo, o mundo vai ficando todo muito parecido, mas ao mesmo tempo as pessoas querem afirmar a sua identidade. A necessidade do desenvolvimento local surge para dar

uma função aos territórios, afirmar a singularidade de cada local. É uma busca pelas potencialidades e vantagens comparativas de cada território, onde os empreendimentos se materializam.

Do ponto de vista conceitual, estamos falando em um território definido por uma identidade inventada pelo sujeito que o instituiu. Pode ser uma rua, um bairro, um conjunto de municípios, uma microrregião, ou até um bloco de países. O Mercosul é um recorte de um conjunto de países com uma identidade territorial, do Cone Sul da América do Sul. Falar da região do Cariri Paraibano ou da Chapada do Araripe é outro tipo de recorte. O território se auto-inventa na medida em que reconhece uma identidade que o diferencia dos demais.

Todo território é singular, não existem dois iguais. Isso precisa ser levado em conta até mesmo na formulação de políticas públicas, que muitas vezes trabalham com programas amplos e uniformes que não atendem às peculiaridades de cada um. O desenvolvimento é sempre local com modelos diferentes, ainda que alguns territórios precisem de mais atenção do que outros.

## Papel do Estado

Existe um conceito muito usado por vários autores que é o do desenvolvimento endógeno, que surge de dentro para fora, emerge da própria comunidade. Não é um modelo que vem de fora, mas os próprios atores locais planejam e gerenciam o ritmo de avanços. O protagonismo local é essencial. Isso não se resolve facilmente, às vezes é onde é preciso mais tempo de investimento: na formação dessa cultura empreendedora.

Um segundo elemento importante são as parcerias. Descobrimos ao longo do tempo que são necessárias mais parcerias entre o Estado, o mercado e a sociedade. Somos herdeiros de uma cultura fortemente estadista, que atribui ao Estado todas as responsabilidades. É uma construção histórica, um caso raro na história da humanidade, em que o Estado surgiu antes da sociedade, diferentemente dos agrupamentos que vão ficando mais complexos e encontram na construção de um Estado uma forma de regular conflitos. São feitas leis, tribunais e prisões, para quem desobedecer as normas e instituições, para organizar e regular.

Mas o Brasil ainda era uma colônia pouco complexa quando o rei de Portugal, D. João VI, fugiu de uma invasão francesa com a Corte para o Brasil. A colônia era capital do Império, para onde veio todo o Estado português, conhecido como um dos mais burocráticos da Europa. Uma complexidade maior do que a sociedade precisava, qualquer

necessidade era suprida pelo Estado, em vez da iniciativa privada. Seja na educação, seja na cultura, seja na economia. Isso criou uma cultura na qual a sociedade se vê impotente e o Estado é quem realiza. Muita gente fica esperando, como se dependesse sempre do Estado, dos governos federal, estadual e municipal.

Reverter isso não significa acabar com o Estado. Ele é imprescindível, mas não faz tudo sozinho, precisa estar junto de empresas e da sociedade organizada. São as três pernas do desenvolvimento incluído, humano, social e sustentável, com planejamento participativo e gestão compartilhada. Todos os atores locais têm que participar do planejamento. Claro que é fácil dizer e muito complicado de realizar, mas é necessário. Empreendedorismo é essa capacidade de fazer as coisas não só no sentido empresarial do termo, mas de resolver os problemas organizados em redes, de forma horizontal.

Esse é o modelo que o Sebrae e a Fundação Banco do Brasil tentam promover nas suas ações de parceria. Esses empreendimentos sociais precisam de apoio. Juntamente com outras instituições, o Sebrae e a Fundação Banco do Brasil também participam de uma iniciativa para debater uma política nacional de apoio ao desenvolvimento local. A discussão é para encontrar políticas de apoio a iniciativas dentro das características relatadas. Depois tudo vai ser sintetizado e entregue ao Governo Federal, para que sejam adotadas políticas públicas de apoio ao desenvolvimento local.

## Crítérios do Sebrae

A partir do mapa do IDH municipal no Brasil, percebe-se uma concentração de índices baixos nas regiões Norte e Nordeste e altos nas regiões Sul e Sudeste e em parte do Centro-Oeste. O Ministério da Integração Nacional produziu outro mapa, a partir de 2003, em que as regiões e microrregiões do território nacional foram divididas em quatro tipos de território a partir de dois critérios: dinamismo e renda. Esse mapa mostra algo que o primeiro ocultava. Há bolsões tanto de pobreza como de riqueza em qualquer região do país. As capitais mesmo do Norte e Nordeste estão em bolsões de riqueza, em que o IDH é mais elevado, com maior concentração de renda.

Desenvolvimento no Brasil significa pensar, em primeiro lugar, em macropolíticas para as regiões Norte e Nordeste, onde se concentra a maior parte do problema. É necessário, porém, criar ações específicas para cada bolsão de pobreza do país. Por exemplo, a Metade Sul do Rio

O Estado é imprescindível, mas não faz tudo sozinho, precisa estar junto de empresas e da sociedade organizada.

Grande do Sul é uma área em declínio econômico. As periferias de todos os grandes centros urbanos do Brasil também são bolsões de pobreza.

No caso do Sebrae, trabalhamos com a organização de atores locais, identificação dos ativos – potencialidades de geração de ocupação e renda – e pactuação de um plano assumido pelos atores locais. O plano não é para o Sebrae, mas para eles. Vamos depois apoiar as pequenas empresas daquele território, alinhadas com essa estratégia construída pelos próprios atores locais.

## Projetos

Temos um projeto muito importante de minifábricas de beneficiamento de castanha-de-caju, em uma parceria do Sebrae com a Fundação Banco do Brasil, com a Embrapa e com a Telemar, programado para trabalhar em cinco estados. Existem unidades implantadas no Ceará e Piauí e avançando para o Rio Grande do Norte, Bahia e Maranhão. Outro projeto é o de hortas orgânicas nos dez estados do Semi-Árido, disseminando uma tecnologia de irrigação por gotejamento, que é pouco intensiva no uso da água, portanto, mais barata. Há introdução de novos conhecimentos de cultivo para populações que, muitas vezes, se dedicam apenas a uma agricultura tradicional com baixa agregação de valor aos produtos.

Uma experiência muito interessante são os Agentes de Desenvolvimento Rural (ADRs), pessoas da comunidade treinadas como técnicos agrícolas que percorrem as pequenas propriedades e ensinam ao produtor as técnicas adequadas de manejo. Estão incluídos na atividade da apicultura e da ovinocaprinocultura. Por exemplo, ensinam como tratar um animal, vacinar, cuidar da saúde, alimentar, a forma adequada de fazer a coleta do leite, o abate, a preservação do couro – componente importante e pouco aproveitado no Brasil.

Os ADRs são apoiados por laboratórios móveis, que são microônibus equipados para fazer testes e exames, aos quais o pequeno produtor somente terá acesso se se deslocar para uma cidade que conte com estrutura adequada. Junto com a Fundação, financiamos várias dessas unidades móveis.

Todos os projetos estão na Rede de Tecnologia Social (RTS), iniciativa que reúne a colaboração de 200 instituições brasileiras voltadas a

programas de desenvolvimento que visem a difundir essas tecnologias e dar-lhes mais visibilidade, para que sejam reaplicadas em maior escala. A Fundação Banco do Brasil foi pioneira e até promove um prêmio e tem um banco de dados de tecnologia social, que serve como fonte de consulta para gerar projetos de multiplicação de tecnologias.

O Sebrae apóia fortemente o cooperativismo como forma de contornar o principal obstáculo à sustentabilidade da pequena empresa, o isolamento. Quando várias pequenas empresas se juntam e cooperam entre si, elas se tornam competitivas. No Brasil, há uma baixa cultura de cooperação. Os pequenos, quando se juntam, podem ter força para defender sua participação no mercado. No Sebrae, procuramos fomentar diversas formas de cooperação, como as redes de empresas. Várias pequenas farmácias organizadas em uma rede, sem deixar de ser empresas autônomas, de ter donos diferentes, podem fazer compras coletivas e conseguir negociar melhores preços com o fornecedor.

Cooperativas são outra forma de organização coletiva. Há alguns anos existem projetos nesse sentido no Sebrae. Tivemos parcerias com a Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS), ligada à Central Única dos Trabalhadores (CUT) que evoluíram para a construção da União e Solidariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Social do Brasil (Unisol Brasil) e do Sistema Nacional de Cooperativas de Economia e Crédito Solidário (Ecosol) – centrais de cooperativas de produção e de crédito que atuam no âmbito da economia solidária.

Não são apenas empresas urbanas, mas também rurais. O Sebrae tem uma unidade de agronegócio, da qual sou gerente. São mais de 300 projetos divididos entre 14 segmentos diferentes, como apicultura, aqüicultura e pesca, fruticultura, floricultura, cachaça, ovinocaprino, leite e derivados e mandioca, entre outros. Acreditamos que a promoção do empreendedorismo é o melhor caminho para a promoção do desenvolvimento com inclusão social e sustentabilidade.



# Articulação e integração das ações para gerar trabalho e renda

Heliana Kátia Tavares Campos

A redução das desigualdades sociais no Brasil é um dos maiores desafios para o país.

Ações como o Fome Zero foram promovidas

a partir de 2003, por diversas pastas do Governo Federal. Para Heliana Kátia Tavares Campos, secretária de Articulação e Parcerias

do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS),

o combate à desigualdade precisa da ação integrada dos ministérios junto

com estados e municípios, em parcerias com a sociedade civil.



**N**o entendimento do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), o trabalho dignifica as pessoas, as famílias, os pais, as mães e os jovens. Uma família sem oportunidade de trabalho é dominada pelo desânimo e pela baixa auto-estima. O maior desafio a ser enfrentado no Brasil é o de reduzir a desigualdade social e promover a inclusão produtiva, ofertando oportunidades de geração de trabalho e renda para essas famílias.

No Brasil, uma ação vigorosa está em curso para reduzir, pelo menos em parte, a injustiça social, resultado das políticas implantadas ao longo da história do país. Em termos de desigualdade social, o Brasil se encontra classificado nos piores lugares entre os países analisados. O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) indica que a média de renda dos 10% mais ricos é de R\$ 9.280, enquanto a dos 50% mais pobres, R\$ 76, uma diferença de 122 vezes. Em 2003, 1% dos brasileiros mais ricos, cerca de 1,7 milhão de pessoas, se apropriava de valor correspondente à soma dos rendimentos semelhante a 50% da população mais pobre, 87 milhões de pessoas.

No mesmo período, cerca de um terço da população brasileira, 60 milhões, vivia com menos de R\$ 100 por mês. Um oitavo, isto é, cerca de 22 milhões de pessoas, sobrevivia com menos de R\$ 50 por mês, na indigência, alguns efetivamente passando fome. Nas últimas décadas, a população vem migrando da área rural. Isso acontece por falta de políticas adequadas de agricultura e de desenvolvimento dos pequenos municípios. Eles têm ido para as regiões metropolitanas e as cidades grandes, que não têm preparo para receber esse contingente de pessoas. Em 1940, 31% dos brasileiros viviam na cidade. Hoje, são 81%.

Parte desses migrantes não tem encontrado trabalho adequado, por não ter um nível educacional e formação profissional necessários ou por falta de oportunidades. Moram na periferia das grandes cidades, sem infra-estrutura habitacional, serviços de abastecimento de água e esgoto sanitário adequados. Isso é resultado da velocidade do fluxo de pessoas do campo para a cidade sem o desenvolvimento da infra-estrutura urbana correspondente.

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) do IBGE, o analfabetismo no país em 2004 era de 9,6%, atingindo cerca de 18 milhões de pessoas. Em 1950, porém, o índice era de 50%. A escravidão simplesmente deixou de existir sem que houvesse suporte para que as famílias tivessem a infra-estrutura necessária e a formação profissional exigida pelo novo mercado de trabalho e para a sua inclusão social.

Nas últimas décadas, a população vem migrando da área rural. Isso acontece por falta de políticas adequadas para os pequenos municípios.

Depois, para quem veio em outras ondas de migração ao Brasil e para os próprios índios que nasceram aqui, não houve o investimento necessário na área educacional. O número médio de anos de permanência na escola no Brasil é de apenas 6,4 anos. Na Argentina, por exemplo, a média corresponde a 12 anos de estudo. De um lado, um grupo de pessoas recebe bolsas para cursar universidade, fazer mestrado, doutorado, pós-doutorado; de outro, um significativo grupo sequer consegue frequentar a escola ou cursa apenas o ensino fundamental, motivo pelo qual o Brasil apresenta esta média tão baixa. Para a população infantil, a oferta educacional aumentou, segundo o Pnad, em 2004. Estão na pré-escola cerca de 85% das crianças de 4 a 6 anos. Há pouco tempo, a grande maioria era das escolinhas privadas acessíveis apenas aos mais abonados. A melhora ocorre por conta do aumento da oferta no ensino público.

Mas na educação superior, o quadro é bem distinto, apenas 10% dos jovens de 18 a 24 anos se matriculam nesse nível de ensino. O desemprego fica pior no mundo inteiro por causa da crescente automação e maior informatização, que permite aumento de produtividade, reduzindo a necessidade de mão-de-obra.

A informalidade é outro problema para o desenvolvimento socioeconômico. Na América Latina, 49% da mão-de-obra ativa não tem registro profissional, não gera impostos. Os países que mais cresceram do ponto de vista econômico são os que possuem um menor grau de informalidade. A renda média dos trabalhadores também tem caído. A proporção de crianças de 10 a 14 anos trabalhando ou procurando trabalho também tem caído, fazendo com que haja uma significativa redução do trabalho infantil no Brasil.

## Quatro eixos de ação

O reconhecimento da gravidade da situação social e econômica do país foi a base do lançamento do Fome Zero. A criação do MDS, coordenador do programa, se deu a partir de uma articulação de três ministérios com ações voltadas para a população mais vulnerável ou atingida pela fome: o Ministério Extraordinário da Segurança Alimentar e Nutricional, o Ministério da Assistência Social e a Secretaria Especial do Bolsa Família, até então ligada à Presidência.

O Fome Zero é uma estratégia proposta pelo Governo Federal para combater de forma sustentável a fome e a miséria, dividida em quatro eixos de ações que são de responsabilidade de três ministérios. O primeiro eixo é o da garantia da segurança alimentar e nutricional, isto é, a garantia de três refeições por dia. É onde entram o Programa Bolsa Família, os de transferência de renda, de entrega de cestas de alimentos para as situações de calamidade voltados à necessidade imediata. A merenda escolar também é um componente fundamental. O valor aplicado na merenda escolar foi triplicado em três anos. O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) para a agricultura familiar garante a compra de grãos e leite de agricultores rurais com renda anual de até R\$ 2.500 por ano, com assistência técnica aos agricultores, para fornecimento a creches, asilos, escolas etc.

O segundo eixo é composto pelas políticas de agricultura familiar. O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) triplicou os recursos, comparando as safras 2002/2003 e 2005/2006, passando da aplicação de R\$ 2,3 bilhões para R\$ 9 bilhões investidos. O terceiro eixo é o de geração de trabalho e renda, tema deste livro e do seminário que o originou. O quarto eixo do Fome Zero é mobilização social, a educação cidadã, que é a base para o reconhecimento do direito das pessoas e o incentivo ao controle social dos programas e políticas governamentais. São quatro os grupos prioritários para o atendimento da estratégia Fome Zero: indígenas, quilombolas, população de rua e acampados.

O MDS é o responsável pelas políticas de transferência de renda, assistência social, segurança alimentar e nutricional e de desenvolvimento social. Destaca-se o Bolsa Família como o maior programa brasileiro de transferência de renda, atendendo 11,1 milhões de famílias, em 2006, que possuem renda *per capita* de até R\$ 120 por mês. Dentre os diversos programas de segurança alimentar e

nutricional há os restaurantes populares, implantados em cidades com mais de 100 mil habitantes, e que servem refeições balanceadas e saudáveis por R\$ 1, além do PAA já citado.

Na assistência social, está sendo implantado o Sistema Único da Assistência Social (Suas), em conjunto com estados e municípios, formando uma rede de

O Fome Zero é uma estratégia proposta pelo Governo Federal para combater de forma sustentável a fome e a miséria, dividida em quatro eixos de ações.

proteção social. Dentro das políticas de desenvolvimento social, há um esforço vigoroso do MDS com ações que apóiem o processo de inclusão produtiva e de geração de trabalho e renda. São ações de mobilização e educação cidadã, de capacitação e de formação profissional, de aporte para a infra-estrutura e a comercialização dos produtos.

## Análise

Ademais de executar ações no âmbito da geração de trabalho e renda, visando a melhorar a articulação e a integração de políticas, ações e atividades promovidas pelo governo nesse âmbito, o MDS elaborou um levantamento de ações do Governo Federal com recursos do Orçamento Geral da União, distribuídas em 17 ministérios e quatro secretarias especiais da Presidência da República. São políticas de transferência de renda, de geração de trabalho e renda e de desenvolvimento local.

O objetivo do estudo é o fortalecimento de uma rede de promoção social capaz de garantir a inclusão social com a geração de trabalho e renda com sustentabilidade. O levantamento gerou um documento intitulado *Guia de Geração de Trabalho e Renda*, atualizado anualmente e disponibilizado por meio eletrônico, nas páginas de internet do MDS e do Fome Zero, e por meio de um CD acompanhado de um folder explicativo dos critérios utilizados. Foram usados vetores de aglutinação: diagnóstico e mobilização; formação e capacitação para o trabalho; assistência técnica; apoio à institucionalização; infra-estrutura e logística de produção; acesso ao crédito e à comercialização da produção.

Cada organização não-governamental (ONG), organização da sociedade civil de interesse público (Oscip) ou gestor público pode acessar as informações do Guia, visando à articulação e a integração das ações para gerar o maior impacto em nível local. Esse tipo de apresentação das ações visa a facilitar a busca dos usuários do Guia, em função de suas necessidades na implantação e melhorias operacionais de programas, projetos e atividades para a inclusão produtiva e geração de trabalho e renda.

Para cada uma das atividades, foi elaborada uma ficha, contendo os seguintes dados: nome do programa, valor da ação, órgão responsável, a que se refere o programa, suas características, objetivos, quem são os beneficiários, a área de abrangência, como acessar e participar, quais os projetos enquadráveis, quem pode participar, os requisitos, as condicionantes, contato por telefone, correio e correio eletrônico.

## 155 ações para a geração de trabalho e renda

Foram identificadas no Plano Plurianual 2006, 155 ações do Governo Federal voltadas para as famílias mais pobres na geração de trabalho e renda. São ao todo 20 ações na área de transferência de renda, cujo representante mais conhecido é o Bolsa Família, além da aposentadoria rural, entre outras.

Dentro dos vetores de aglutinação de apoio ao trabalho, renda e a inclusão produtiva, em 2006, foram identificadas 114 ações. Cinco foram voltadas para a realização de diagnóstico, mobilização e educação cidadã; 32 para a capacitação e a formação para o trabalho; 15 para a assistência técnica; 12 para o apoio à institucionalização; 42 para a infra-estrutura e logística de produção; três para o acesso ao crédito; e cinco para a comercialização. A localização da ação em cada ministério ou secretaria especial se dá em função do objeto da demanda, se para atividades turísticas, de pesca, agrícola, de comércio exterior etc.

Para o apoio ao desenvolvimento local, foram identificadas 21 ações. Os ministérios do Trabalho e Emprego, do Desenvolvimento Social e Combate à Fome e da Integração Nacional também trabalham no apoio ao desenvolvimento local e territorial em regiões mais deprimidas economicamente. Existem territórios definidos pelo Ministério da Integração Nacional para integrar as políticas no Semi-Árido, e outros bolsões de pobreza, e nas regiões de fronteira, nos programas de desenvolvimento regional. O MDS tem apoiado 40 Consórcios de Desenvolvimento Local e de Segurança Alimentar (Consads) para a elaboração de projetos com prefeituras para buscar recursos. O Ministério do Desenvolvimento Agrário criou os Colegiados de Desenvolvimento Territorial (Codeter), para articulação e gestão descentralizada das políticas públicas nos territórios rurais. O Guia contém informações sobre 68 instituições que

operam microcrédito, duas no Centro-Oeste, 17 no Nordeste, seis no Norte, 26 no Sudeste e 17 no Sul.

Em nível federal, um ministério pode oferecer capacitação e outro, infra-estrutura ou assistência técnica. Quanto mais articuladas e integradas entre si forem as ações, com a determinação de aplicar recursos prioritariamente para financiar assistência técnica onde já existe a infra-estrutura necessária, por exemplo, se está

Dentro das políticas de desenvolvimento social, há um esforço vigoroso do MDS com ações que apóiem o processo de inclusão produtiva e de geração de trabalho e renda.

promovendo a sustentabilidade das ações e a racionalização na aplicação de recursos.

Em 2006 estão sendo disponibilizados R\$ 68,6 bilhões, pelas ações selecionadas no Guia, distribuídos em programas e ações que promovem a transferência de renda (R\$ 63 bilhões), geração de trabalho e a renda (R\$ 4,8 bilhões) e apoio ao desenvolvimento local (R\$ 615 milhões).

A Rede de Tecnologia Social (RTS) é um dos maiores instrumentos para aplicação de recursos. Ainda hoje se vê a aplicação inadequada de recursos, com tecnologia não-apropriada, por utilizar materiais de reposição de equipamentos de difícil acesso, não-disponíveis no lugar onde ele foi aplicado. A participação do MDS no conjunto das instituições coordenadoras das ações da RTS é fundamental na busca de adequação dos projetos financiados e na racionalidade tecnológica, de acordo com a qualidade da assistência técnica disponível na comunidade.

A Rede de  
Tecnologia  
Social (RTS)  
é um dos  
maiores  
instrumentos  
para aplicação  
de recursos.

Uma referência importante é o Observatório Nacional de Trabalho e Renda, em desenvolvimento pelo MDS, em parceria com o Banco do Brasil. É um instrumento de democratização da informação, que permite alocar as ações no território onde elas são executadas, no sentido de evitar superposições de atividades e identificar a atividade que falta para a sustentabilidade do projeto. Além de territorializar as ações executadas pelo Governo Federal, como as de transferência de renda, de trabalho e renda e de desenvolvimento local, o projeto está sendo feito em conjunto com o departamento de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) do Banco do Brasil, a Gestão Estratégica para Orientação de Resultados (Geor) do Sebrae, e outros parceiros do Programa Fome Zero, como as cadeias produtivas do biodiesel da Petrobras e os arranjos da Fundação Banco do Brasil.

## Desafios colocados

Temos alguns desafios na complexa tarefa de geração de trabalho e renda para as famílias situadas abaixo da linha de pobreza. O primeiro é garantir a motivação e o protagonismo das famílias, dos grupos sociais, das associações, das cooperativas, dos parceiros do Poder Público. Depois, articular e capacitar diferentes atores em todas as atividades necessárias para a geração de trabalho e renda, inclusive na importância da manutenção, porque não adianta comprar equipa-

mentos sem preservá-los. Precisamos ainda capacitar para mostrar a complexidade do processo de desenvolvimento local, integrar as ações das atividades nos três níveis de governo. Os programas e tecnologias devem ser adequados e adaptados, enquanto os empreendimentos necessitam de acompanhamento e assistência técnica para promover o desenvolvimento local, com vistas à sustentabilidade das atividades econômicas emancipatórias e garantir a governabilidade das ações.

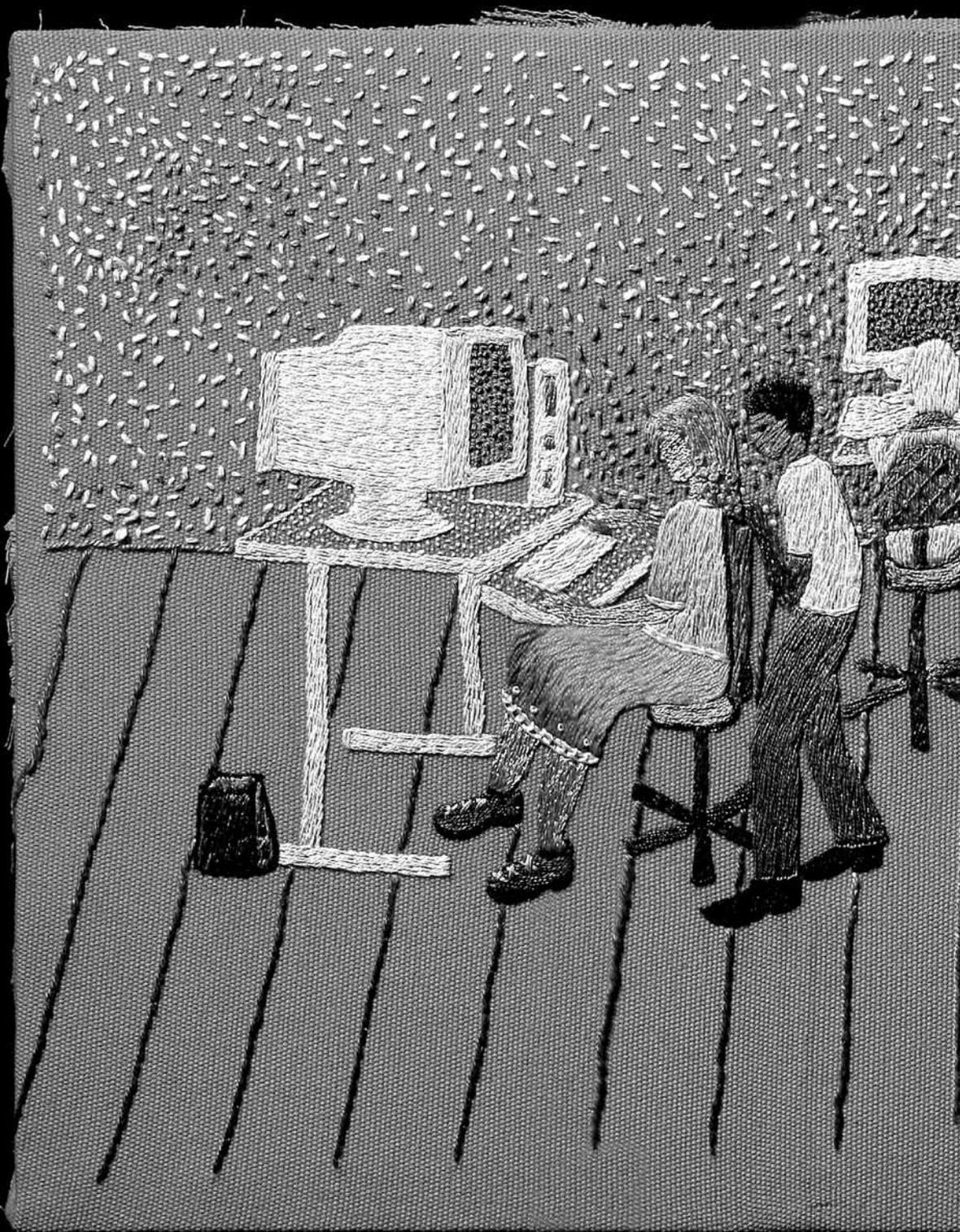
É fundamental a participação dos movimentos sociais e de organizações populares para fortalecer o controle social e a adequada aplicação dos recursos públicos. Sozinho, o Governo Federal não consegue acompanhar as atividades que financia em todo o território nacional. No MDS são pouco mais de mil servidores para atender mais de 50 milhões de pessoas beneficiadas pelos programas e projetos sociais. Sem a participação ativa dos movimentos sociais, religiosos, empresariais e sindicais, entre outros, a eficiência fica prejudicada. Para dar resposta às inúmeras necessidades dos empreendimentos, torna-se necessária a articulação entre os níveis de governo com o Sistema S, com o Banco

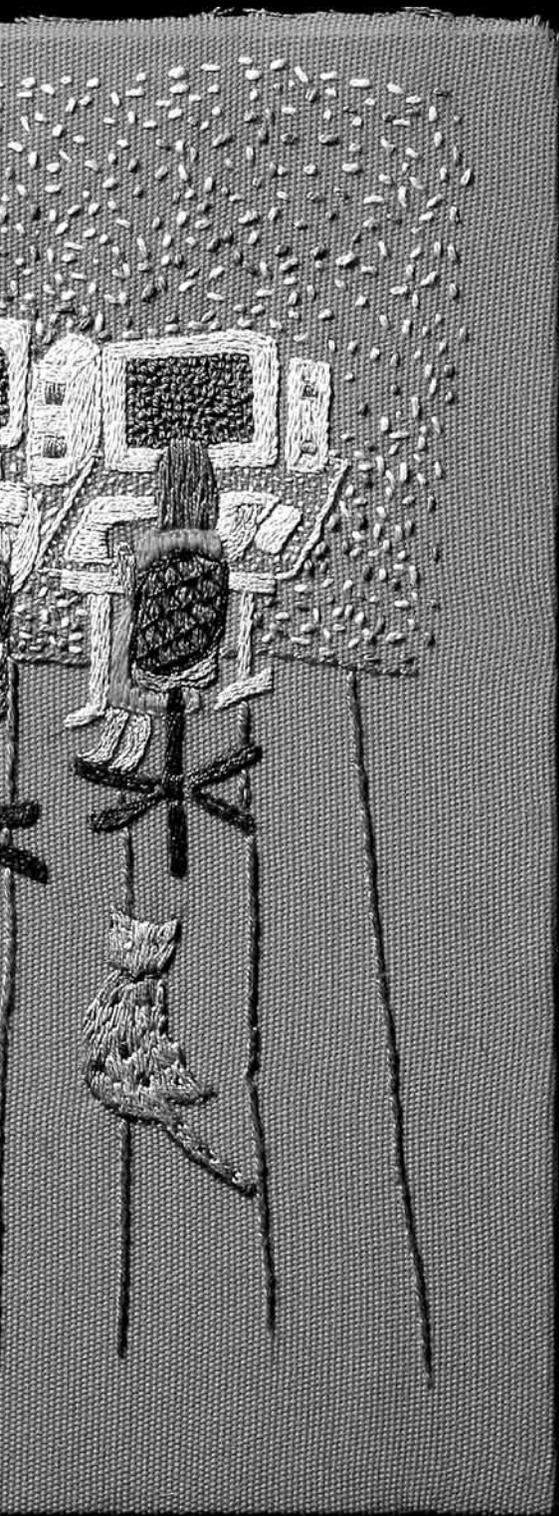
**Quanto mais articuladas e integradas entre si forem as ações, com a determinação de aplicar recursos prioritariamente para financiar assistência técnica onde já existe a infraestrutura necessária, por exemplo, se está promovendo a sustentabilidade das ações e a racionalização na aplicação de recursos.**

do Brasil, ONGs e Oscips, para planejar ações na perspectiva da sustentabilidade, o que nem sempre acontece. Fortalecer programas de microcrédito produtivo, garantir a comercialização a preço justo são outros desafios. A qualidade dos produtos e os preços nem sempre são adequados. As informações precisam ser atualizadas sempre, com trocas entre os atores. É necessário ainda monitorar o desempenho dos programas, das ações, dos impactos no desenvolvimento local, visando ao seu constante aperfeiçoamento.

Vários esforços com parceiros diferentes para a emancipação das famílias estão sendo feitos. Oferecemos um cardápio com as ações do Governo Federal, o mapa da transparência, com o Observatório Nacional de Geração de Trabalho e Renda, e um convite para articulá-las e integrá-las, de forma a melhorar o desempenho e a eficiência dos empreendimentos e a efetiva inclusão social com a geração de trabalho e renda.







# PARCERIAS COM O PODER PÚBLICO

ALMIR PARACA  
ALEXANDRO RODRIGUES PINTO  
FERNANDO KLEIMAN  
MARIVALDO SILVA DE ANDRADE  
PEDRO CHRISTOFFOLI

## Almir Paraca

Convênios com diversos ministérios permitem que a Fundação Banco do Brasil seja uma espécie de piloto para a aplicação de políticas intersetoriais. Em sua intervenção, Almir Paraca, diretor executivo de desenvolvimento social da Fundação, retoma o histórico das parcerias com os órgãos do Governo Federal. Uma das características da relação estabelecida é que, desde 2003, todos os convênios estão alinhados ao Programa Fome Zero, para a geração de trabalho e renda.

# A estratégia da parceria com o Governo Federal

**D**esde as primeiras articulações para que a Fundação Banco do Brasil iniciasse convênios para implementar políticas públicas, a intenção era facilitar e democratizar o acesso das comunidades a essas políticas, permitindo que esses recursos chegassem aos rincões, pequenos municípios e comunidades mais distantes.

A Fundação trazia como herança para esse tipo de ação experiências como as do Fundo de Desenvolvimento Comunitário (Fundec), programa do Banco do Brasil adotado, posteriormente, pela própria Fundação. A partir dessa experiência, a Fundação elaborou o Programa Homem do Campo, de 1995 e 1997, que se propunha a articular iniciativas locais e dialogar com linhas de atuação do Poder Público para promover a qualidade de vida nas pequenas comunidades rurais do país. O trabalho ocorria em duas áreas, educação e, mais fortemente, trabalho e renda.





A Fundação procurou alguns ministérios em busca de apoio e integração com ações governamentais sintonizadas ao seu propósito e com o Programa Homem do Campo, o que deu origem ao primeiro convênio com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), aprovado pelo Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (Codefat), com a finalidade de capacitação técnica e gerencial. A operação permitia que, além das vias tradicionais dos conselhos estaduais e municipais, a política de qualificação profissional do ministério tivesse a Fundação também como via para dialogar com projetos de geração de trabalho e renda nos pequenos municípios.

Da relação com essa pasta, surgiu o Programa Trabalho e Cidadania, que, até 2003, ficou restrito a implementar planos de trabalho construídos na relação entre Fundação e MTE. Havia recursos do FAT e do

Desde de 2003, a Fundação adota as diretrizes do Programa Fome Zero como grande orientador, alinhando seus diversos programas.

MTE para ações de capacitação técnica e gerencial, além de investimentos diretos da Fundação, em uma monta menor.

Desde de 2003, a Fundação adota as diretrizes do Programa Fome Zero como grande orientador, alinhando seus diversos programas ao eixo das políticas estruturais do programa. Além disso, passou a se relacionar com a Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes) do MTE, para promover a Economia Solidária no país.

Com o propósito de fomentar o desenvolvimento social, as articulações se estendem ao Ministério Extraordinário de Segurança Alimentar e Combate à Fome (Mesa), com ações voltadas para segurança alimentar e nutricional associadas a trabalho e renda. No mesmo período, surge a parceria com o Ministério do Turismo.

Outra novidade foi aplicar recursos próprios em algumas cadeias produtivas definidas no Programa Trabalho e Cidadania, em diálogo com o Fome Zero, buscando, inicialmente, reaplicar tecnologias sociais premiadas e certificadas que constavam de nosso Banco de Tecnologias Sociais, com o objetivo de multiplicar essas experiências. A Fundação apoiou ainda iniciativas do Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA) sem convênio formal, mas com parcerias em que cada uma das partes entra com uma parcela de recursos.

Também foram estabelecidas parcerias com as secretarias de Desenvolvimento Sustentável e a Nacional de Recursos Hídricos, ambas do Ministério do Meio Ambiente (MMA). Com a primeira, buscamos o apoio direto a ações de inclusão produtiva na Amazônia brasileira. Com a outra, o trabalho foi no âmbito do Programa Água Doce.

Mais recentemente, uma parceria foi articulada com o Ministério do Desenvolvimento Social, envolvendo recursos aplicados diretamente pela Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (Sepir) e pelo MDA no Projeto Geração Quilombola. A partir de 2006, estão sendo aplicados pela Fundação R\$ 2,5 milhões, o mesmo valor pelo MDS e R\$ 1 milhão pela Seppir.

## Projetos intersetoriais

A Fundação Banco do Brasil realiza o programa de desenvolvimento territorial na Bacia do Rio Urucuia. Além dos vários indicadores decisivos para a definição de nosso apoio ao território, no âmbito do Programa Fome Zero, pesou o fato de ele estar inserido em três políticas territoriais, do Ministério da Integração Nacional, MDA e MDS através do Conselho de Segurança Alimentar e Desenvolvimento (Consad). Participam ainda nessa parceria o Sebrae, a Embrapa, a Senaes e o Banco do Brasil, via Programa de Desenvolvimento Regional Sustentável.

A integração é fruto da discussão da intersetorialidade, de tentar fazer com que os programas e as políticas públicas se encontrem e dialoguem. Isso poderia ser um orientador da ação federal, mas infelizmente essas oportunidades de articulação ainda acontecem pontualmente, como nos projetos Urucuia, que citamos, e no Berimbau, realizado no complexo hoteleiro de Sauípe, Litoral Norte da Bahia. Além disso, promovemos alguns espaços de debates com os ministérios e, pontualmente, decide-se o apoio a uma ou outra iniciativa, que envolva alguma das cadeias produtivas priorizadas pela Fundação.

Por se conveniar com diversos ministérios para ampliar as ações dos seus programas e por ter adotado as diretrizes estruturais do Programa Fome Zero, a Fundação Banco do Brasil tem uma oportunidade rica e promissora, podendo resultar na construção de modelos sinérgicos e efetivos nas inclusões produtiva e social.

## Desenvolvimento social

Com exceção dos convênios com o MTE, que são desdobramentos dos iniciados em 1997, todos os demais são construídos no âmbito da ação articulada, no eixo das políticas estruturais do Programa Fome Zero. É assim com o MDS. O convênio nasce de uma compreensão conjunta de que as vias normais para acessar os recursos do ministério dificultam o acesso das pequenas organizações representativas dos pequenos produtores e das entidades da Economia Solidária. O MDS tem privilegiado fortemente a relação institucional com o Poder Público, em suas instâncias estaduais e municipais. Então, para disponibilizar esses recursos, de modo que eles pudessem ser acessíveis às organizações, e não exclusivamente às prefeituras, foi elaborado esse projeto.

Inicialmente, as atividades previstas eram agroindustriais: hortas comunitárias, cozinhas comunitárias, trabalhos na cadeia da apicultura e da piscicultura, criação de pequenos animais, de bancos de sementes,

solução para abastecimento de água em pequenas comunidades e demais atividades relacionadas ao campo de segurança alimentar e nutricional. O convênio passou por um processo difícil de implementação. Criou-se um comitê deliberativo, com representação de vários órgãos afins. Um modelo bem concebido sob o ponto de vista da gestão democrática, mas de difícil operacionalização.

Os critérios eram muito delimitados, cada meta com especificações pormenorizadas, de modo que os projetos que não viessem com o enquadramento exato eram devolvidos para correção. Fluxos de ida e vinda sempre atrapalham, já que as organizações que não possuem prática de acessar recursos públicos têm dificuldade na implementação e elaboração dos projetos.

Travou-se uma longa discussão para conseguir flexibilizar alguns pontos e alterar metas e valores. Em particular, o teto das agroindústrias subiu de R\$ 23 mil para R\$ 50 mil, para poder incorporar a grande maioria dos projetos que chegavam. A parceria começou em 2003 e, de lá para cá, com algum esforço, conseguimos equacionar as principais questões, como a avaliação técnica por parte do comitê. O processo de formalização e execução ainda enfrenta dificuldades, devido a fatores como documentação e processos licitatórios necessários. Hoje o convênio continua sendo executado, com grande número de projetos aprovados, apreciados no mérito e em processo de formalização. É um trabalho importante, mas ainda é preciso pensar alguns mecanismos para garantir, cada vez mais, que ele cumpra o papel de democratizar o acesso aos recursos públicos.

A integração é fruto da  
discussão da intersetorialidade,  
de tentar fazer com que os  
programas e as políticas públicas  
se encontrem e dialoguem.

# O desafio de contornar a burocracia

Alexandro Rodrigues Pinto

O Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) visa, em suas ações, a atender a população pobre e excluída. As parcerias com entidades da sociedade civil, atores civis e outros ligados a prefeituras e governos de estado são a forma desejada de ação do ministério. Alexandro Rodrigues Pinto, assessor de projetos do MDS, discute as estratégias e os desafios para firmar convênios e realizar o objetivo da pasta.



O atual governo elegeu o combate à fome e a população pobre e excluída como uma de suas prioridades. Parece lógico que o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) trabalhe com a população mais necessitada, mas ao analisar os normativos que regulam a aplicação dos recursos públicos, vem a impressão de que isso não é tão claro. Ao propor uma mudança de rumo, é natural que se demandem iniciativas inovadoras, que nos colocam na fronteira da legislação, uma vez que as leis, muitas vezes, cristalizam uma situação de relações que são anteriores. Assim, há necessidade de mudanças na legislação. No entanto, tais mudanças demandam anos de discussão, com vários interesses postos e com a participação de distintos atores.

A burocracia para celebrar um convênio é volumosa, o que provoca problemas em uma pasta, dos quais 80% dos recursos são descentralizados, aplicados por meio de parcerias. Os outros 20% são transferidos por Termo de Parceria para Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips). A qualificação das Oscips pelo Ministério da Justiça tem o objetivo de eliminar a possibilidade de se criar associações exclusivamente com a finalidade de captar recursos públicos.



O Termo de Parceria trouxe certa flexibilização, porém teve seu escopo de atuação limitado pela falta de regulamentação completa da questão. Até pouco tempo, havia entendimento de que seriam aplicadas as mesmas exigências dos demais convênios.

Apenas recentemente o Tribunal de Contas da União (TCU) definiu que a Instrução Normativa nº 1 da Secretaria do Tesouro Nacional – que estabelece as condições para liberação de recursos – não se aplica ao Termo de Parceria.

Ainda não existem Oscips em quantidade suficiente. Além disso, quem é da área técnica prefere fazer um convênio a um termo de parceria, quando o volume de recursos é maior, pois no convênio as regras já estão claras e não há risco de haver cobrança posterior pelo TCU por uma interpretação considerada por esse órgão como equivocada.

## Modelo de atuação

Um dos eixos que se busca na implementação das políticas públicas é a formação de parcerias com os segmentos organizados da sociedade civil. Um modelo considerado como bem-sucedido é exemplificado pelo Programa de Formação e Mobilização Social para Convivência com o Semi-Árido: 1 Milhão de Cisternas Rurais (P1MC). Nele, o arranjo envolve a família excluída, que constrói a cisterna e se apropria da tecnologia, e o comércio local que vende o material.

Dentro do ministério, há a proposta de um decreto, que inclui outros ministérios, a ser encaminhado para a Casa Civil, para criar exceções à determinação de se praticar o Pregão Eletrônico em vista do caráter social – com os devidos cuidados para evitar que alguma instituição venha a se valer da condição para desvirtuar o processo.

Quando a política de desenvolvimento social foi direcionada ao pequeno e ao excluído, a escolha foi por aqueles que nem sempre estão mais bem capacitados. Eles não têm a mesma capacidade de atender às exigências que podem ser feitas a um ente privado. Para isso, os critérios precisam ser definidos sobre uma lâmina tênue entre o que a lei obriga e aquilo que é possível pedir.

Freqüentemente chegam projetos de associações com caráter de investimento, de bens de capital a serem produzidos, e a Lei 8.666/1993, que regulamenta as compras do Governo Federal, diz que os bens produzidos pelo convênio poderão ser transferidos apenas para entes públicos. Por isso, em geral, temos de trazer prefeituras para os projetos, porque a elas se pode doar equipamentos e bens. Sem a prefeitura, a lei exige que os bens sejam devolvidos para o MDS ao final do convênio, o que não faz sentido.

No programa  
1 milhão de  
cisternas, o  
arranjo envolve a  
família excluída,  
que constrói  
a cisterna e  
se apropria da  
tecnologia, e o  
comércio local  
que vende o  
material.

## Fundação Banco do Brasil: uma parceria alternativa

Encontrar fórmulas para permitir a coexistência de uma força inovadora sem infringir a lei é realmente um desafio. Uma dessas formas fica bem clara no convênio do MDS com a Fundação Banco do Brasil, firmado em 2003 com orçamento de R\$ 7,5 milhões. Desse montante, R\$ 6 milhões são repassados integralmente do MDS para a Fundação, que investe o restante. O recurso foi repassado em

parcela única, o que é muito difícil para o Governo Federal, já que um normativo do ministério determina que convênios acima de R\$ 500 mil devem ser pagos em parcelas.

O objetivo da parceria é apoiar o desenvolvimento de ações de segurança alimentar e nutricional, implementadas por entidades governamentais e não-governamentais da sociedade civil destinadas a combater a fome e melhorar a qualidade de vida da população. O convênio foi montado a partir do pressuposto de que a fome é um problema da sociedade brasileira, que produziu esse fenômeno, e não de um governo. A sociedade é muito maior do que o governo, e é ela, com parcerias e alianças, que vai encontrar saídas.

Essa possibilidade é um dos pontos fortes do projeto com a Fundação Banco do Brasil. Construimos uma via alternativa que contempla os movimentos excluídos de acesso a recursos por diversas razões – muitas vezes por questões burocráticas ou de caráter ideológico e político. O público-alvo são as populações mais necessitadas, comunidades rurais e urbanas que apresentem projetos de instituições governamentais e não-governamentais de direito público ou privado, sem fins lucrativos.

A execução do convênio tem uma série de problemas, mas mesmo assim o defendemos, porque acreditamos nele. Mas não basta acreditar. Temos de ter atitudes, porque do contrário vamos continuar tendo execução orçamentária baixa, por parte do governo e das organizações. Muito da baixa execução acontece devido à pequena capacidade de gerir

recursos públicos. Estamos fazendo a nossa parte, oferecendo capacitação nessa área. Mas isso não garante que as instituições vão multiplicar esse conhecimento para outras organizações, e é isso que vai permitir que elas consigam gerar as demandas e os projetos de forma qualificada ao governo – porque hoje, infelizmente, muitos dos projetos que recebemos não atendem minimamente às normas estabelecidas. Acredito que, num futuro próximo, possamos modificar esse quadro, de modo que as demandas cheguem até nós mais condizentes com os atos normativos. E essa mudança não depende só das ações governo, mas também das exigências da sociedade.

O objetivo da  
parceria do MDS  
com a Fundação  
Banco do Brasil  
é apoiar o  
desenvolvimento  
de ações de  
segurança  
alimentar.



## Fernando Kleiman

A Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes) é parte de um processo de transformação do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), que já vinha deixando de ser apenas fiscalizador das leis trabalhistas para se tornar parte das políticas de geração de trabalho e renda. Fernando Kleiman, assessor da Senaes, discute ainda a Usina Catende e caminhos para o desenvolvimento local.

# Senaes e Fundação Banco do Brasil: parceria que fortalece a economia solidária

**N**a sua criação, o papel do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) foi o de fiscalização e intervenção na mediação das relações de emprego, mais do que a promoção do seu desenvolvimento. O MTE, como originalmente era chamado, constitui-se em espaço de garantia de direitos e imposição de interesses dos trabalhadores na sua relação com o capital. Nas últimas décadas podemos constatar que esse papel está mudando. Num primeiro momento, com a criação do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) e o Sistema Nacional de Emprego (Sine), a função do ministério é ampliada para a promoção da qualificação e inserção do trabalhador no mercado de trabalho. A idéia, até o final da década de 1990, era a de que o MTE poderia assumir outras funções na sua relação com o mundo do trabalho, mas essa era ainda restrita à promoção também de relações de emprego, onde a empregabilidade e a mediação de oferta e demanda de trabalhadores seriam os pontos centrais.

A partir de 2003 se deram novas mudanças. O órgão se assumiu como promotor de políticas públicas de geração de trabalho e renda e ampliou suas possibilidades de intervenção. Por um lado, a reformulação do sistema de qualificação profissional, agora inserido no contexto de planos integrados de formação profissional, e a busca de formas ativas de geração de postos de trabalho para populações específicas, como o Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego, que ajudaram na construção da reformulação do Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda.

Por outro lado, o MTE incorpora na sua agenda a relação e mediação de outras formas de trabalho, que não apenas o trabalho subordinado, mas sim a relação de emprego. Essa mudança se dá, principalmente, com a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes), em agosto de 2003. Essa secretaria foi criada por reivindicação do movimento social (congregado no Fórum Brasileiro de Economia Solidária) ao presidente Lula, que atendeu prontamente a demanda e autorizou a formulação do Programa de Economia Solidária em Desenvolvimento voltado ao combate à pobreza e à promoção do desenvolvimento na perspectiva da autogestão.

A construção do programa foi feita a partir da pauta oriunda do movimento social e debatido com o mesmo na sua implementação. Em termos gerais foram priorizadas ações de organização de redes e do próprio movimento da economia solidária, assumindo o Governo Federal papel de parceiro dessa construção. O entendimento foi sempre o de que fortalecer o movimento social é a melhor maneira de viabilizar essa

O entendimento foi sempre o de que fortalecer o movimento social é a melhor maneira de viabilizar essa alternativa para a geração de trabalho e renda.

alternativa para a geração de trabalho e renda.

Esse processo, concretamente, passou a se dar pela promoção de uma série de projetos, como feiras, formação de trabalhadores e trabalhadoras, organização social dos movimentos, voltados à promoção do desenvolvimento local por meio da economia solidária. Há também trabalhos em torno do entrave das finanças solidárias, atacado com projetos de fundos solidários, moedas sociais, microcrédito etc., que são assunto de política pública da própria Senaes. Além da comunicação e do conhecimento da realidade da economia solidária para dentro e para fora do próprio governo,

no diálogo mais amplo com a sociedade civil.

Todas essas ações, prioridades construídas com o movimento social da economia solidária, além de importantes para o desenvolvimento do programa, constituíram nossa pauta-diálogo com a Fundação Banco do Brasil.

## O Projeto Catende e a parceria com a Fundação

Dentro da pauta e da construção descrita, uma série de demandas começou a aparecer para a Senaes, entre elas a do Projeto da Catende Harmonia. Nela um conjunto de 3 mil famílias de trabalhadores está há dez anos em luta para conseguir recuperar, por meio da autogestão, uma usina falida no interior de Pernambuco. Naquele momento, o projeto estava em grande dificuldade e vários parceiros no Governo Federal tinham sido procurados para contribuir. Enquanto os apoios dados historicamente pelo governo ao setor empresarial são muitos, a recuperação das empresas pelos trabalhadores nunca tinha recebido atenção governamental, até porque nenhuma política voltada para isso estava formulada até aquele momento. Uma série de reuniões foi realizada a partir de outubro de 2003, buscando caminhos de apoio a essa iniciativa junto ao governo, e vários parceiros foram encontrados. No entanto, todos tinham dificuldades para operar o auxílio. Ao mesmo tempo que se tratava de uma massa falida, era administrada por um conjunto de trabalhadores sem posses, que não detinha o patrimônio e que, portanto, carecia de garantias. Eram muitas as dificuldades.

Pensávamos principalmente numa forma de financiamento e, para isso, conseguimos encontrar um primeiro caminho com o programa

A partir de 2003 se deram mudanças no MTE que se assumiu como promotor de políticas públicas de geração de trabalho e renda e ampliou suas possibilidades de intervenção.

do MDS de Compras Antecipadas da Agricultura Familiar, onde o açúcar produzido pode ser adquirido por meio da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab). Mas esbarramos na limitação de recursos do programa, que ainda era inferior às necessidades do projeto. O problema não era mais operacional, mas de política e prioridade de governo. O tempo de decisão política e do funcionamento do Estado é muito diferente do tempo da realidade concreta dos projetos. Foi nesse momento que o ministro do Trabalho à época, Ricardo Berzoini, definindo o projeto como prioridade sua, conseguiu uma audiência na Presidência da República para tratar da questão.

Assim, Catende acabou sendo uma chave para duas portas hoje fundamentais em nosso trabalho, como órgão do Governo Federal voltado ao apoio e à consolidação de alternativas junto com os movimentos sociais brasileiros. Em primeiro lugar, a compra antecipada pela Conab se mostrou um instrumento de apoio muito eficiente, principalmente na área agrícola. É muito eficaz porque consegue ser uma forma de financiamento fora do mercado financeiro. Atualmente, há debate dentro do governo para consolidar o programa como forma de apoio ao movimento social, mas esse debate está sendo vencido pela importância que o tema da construção de alternativas ganha para nossos compromissos de governo. A segunda porta foi a relação estabelecida com a Fundação Banco do Brasil.

Durante a discussão do convênio, cujo elemento primeiro era uma decisão presidencial de apoiar um caso específico, percebemos que era melhor abrir a porta juntos. Pegamos o Programa Economia Solidária em Desenvolvimento e fizemos um plano de trabalho com as mesmas metas de todas as nossas ações, acrescidas de outras atividades sugeridas pela Fundação Banco do Brasil. Isso foi feito pelo entendimento mantido de que aquele não era um convênio de execução da Fundação com recursos da Senaes, mas sim um programa de trabalho conjunto, um pacto entre as duas partes voltado a apoiar a economia solidária. Dessa forma, foram comprometidos o MTE e a Fundação com metas claras, que vêm sendo cumpridas dia a dia e ajudando de fato a consolidar a economia solidária no Brasil.

Começamos essa parceria com Catende, mas a partir dela houve uma série de outras iniciativas apoiadas de forma ágil e, acredito, interessante para todo o Governo Federal. No fundo, o Projeto Catende fez com que a própria Fundação Banco do Brasil se tornasse um instrumento flexível para atingir determinados pontos, que, por meio da nossa política direta, teríamos muitas dificuldades de consolidar.

Até agora já temos 115 projetos aprovados em conjunto com a Fundação e o MTE, executados em quase todas as áreas do Programa Economia Solidária em Desenvolvimento. Apenas em duas áreas prioritárias não realizamos trabalhos com a Fundação, por pura limitação do objeto conveniado: a legislativa. O trabalho de discussão e de implementação, nesse caso, é feito internamente no governo, e nossas ações são voltadas à consolidação de políticas públicas, cujos convênios são firmados de forma direta com os governos estaduais e municipais, fugindo à institucionalidade definida para essa parceria.

O total de recursos executado pela Fundação já é da ordem de R\$ 15 milhões, valor bastante elevado, que demonstra a importância da parceria que faz a política chegar onde queremos. Nossa expectativa é de que não se resuma a isso, mas que haja continuidade, por pelo menos mais dois anos, da própria política pública de economia solidária, naquilo que a Fundação tem concordado e se mostrado parceria fundamental.

Fato concreto é que, com a Fundação, a política do Estado chega onde deveria chegar, mas não consegue fazê-lo de forma direta. O trabalho conjunto com a Fundação Banco do Brasil só não seria tão importante se tivéssemos mecanismos de Estado, quer dizer, outras estruturas da própria Senaes, que, junto com outras entidades, fossem capazes de trabalhar com a capilaridade atingida pelo Banco por meio de suas agências. Fato concreto é que esta não é a nossa realidade vivida. As transformações do Estado podem, por vezes, demorar muitos anos, diferentemente do tempo das necessidades sociais. Por isso, nessa conjuntura, essa parceria é muito importante para a nossa construção.

## Mapeamento

Por fim, também no âmbito dessa parceria, estamos realizando o mapeamento da economia solidária nos 27 estados, junto com equipes de gestores estaduais formadas pelo movimento social organizado, universidades, entidades dos governos federal, estaduais e municipais. Nossa expectativa é montar um Atlas da economia solidária no Brasil. O primeiro levantamento aponta para quase 20 mil empreendimentos

O que o mapeamento está mostrando é que a economia solidária existe muito antes da política pública para a área.

que seguem critérios da autogestão, não pela formalidade jurídica do cooperativismo ou da associação, mas por sua fidelidade e prática dos princípios democráticos do trabalho. Esse Atlas será importante para conhecer a realidade, formular políticas públicas e servirá para a sociedade debater a economia solidária. O mapeamento não é do governo, mas do movimento social, apoiado pelo governo.

O que o mapeamento está mostrando é que a economia solidária existe muito antes da política pública para a área. A questão dos setores em que ela se desenvolve, a exemplos das redes do algodão, do mel e de outras cadeias com que trabalhamos – metalurgia, empresas recuperadas, vinculação da economia solidária e reforma agrária – tem somente o sentido de apontar alternativas e mostrar que essas são possíveis e que realmente acontecem. Quem as constrói não é o governo. Trata-se de outra forma de funcionamento do próprio Estado, que não só dialoga, mas se formula e reformula em conjunto com o movimento social e a sociedade civil.

Para finalizar, é importante ressaltar alguns caminhos para o contato direto no acesso a essas políticas. Além da página de internet do ministério ([www.mte.gov.br](http://www.mte.gov.br)), onde há orientações, e das Delegacias Regionais do Trabalho (DRTs) dos estados, que têm pessoas conhecedoras dessas atividades e que auxiliam na sua organização, em todos os estados e no Distrito Federal, também existem fóruns estaduais de economia solidária (ou comissões para formação desses fóruns) que podem auxiliar no encaminhamento de novas demandas. A nossa diretriz tem sido buscar diálogo com essas articulações e redes de movimentos, entendendo serem elas espaços importantes para priorizar as ações públicas de governo também no contato da realidade local. E tudo isso também tem sido feito com o apoio e parceria da Fundação Banco do Brasil.





# Os desafios da autogestão

**Marivaldo Silva de Andrade**

A Usina Catende Harmonia, na Zona da Mata de Pernambuco, é um dos exemplos de maior integração entre ministérios. Uma massa falida herdada pelos trabalhadores está sendo recuperada e, com crédito e apoio de entidades governamentais, conseguiu articular outras atividades, além da produção açucareira. Marivaldo Silva de Andrade, síndico da Usina e um dos líderes dos trabalhadores, descreve detalhes da parceria com a Fundação Banco do Brasil, além dos principais desafios que permanecem.

**N**o empreendimento da Usina Catende, Zona da Mata Sul de Pernambuco, contamos com a parceria da Fundação Banco do Brasil e da Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Isso aconteceu devido à complexidade do projeto autogestionário dos trabalhadores da Usina Catende. Os trabalhadores estão organizados em associações, cooperativas e sindicatos e há várias instituições governamentais e não-governamentais apoiando o esforço dos trabalhadores. Viabilizamos algumas experiências e um aporte de recursos do Programa Trabalho e Cidadania executado pela Fundação por meio do Sindicato de Trabalhadores Rurais (STR) de Jaqueira, entidade que compõe o empreendimento, e a ONG Centro de Educação e Cultura do Trabalhador Rural (Centru).

O empreendimento autogestionário dos trabalhadores da Usina Catende fica no município de Catende, mas abrange os municípios de Jaqueira, Palmares, Água Preta e Xexéu. É uma grande agroindústria, envolve uma região de cinco municípios, 3,5 mil famílias no campo e 500 operários, totalizando mais de 20 mil pessoas vinculadas diretamente e cerca de 80 mil indiretamente. Estamos ainda numa fase de reestruturação e vivemos praticamente do custeio, sem conseguir acessar recursos para investimentos que venham a alavancar a economia da região.

Após a demissão de 2.300 trabalhadores rurais em 1993, os Sindicatos de Trabalhadores Rurais, juntamente com a Federação dos Trabalhadores na Agricultura de Pernambuco (Fetape) e a Central Única dos Trabalhadores (CUT), conseguiram impetrar juridicamente a falência da antiga Usina Catende, como garantia do patrimônio para pagamentos dos credores. Como o Banco do Brasil era o maior credor, nomeou o primeiro síndico, responsável pela administração de 1995 ao final de 1997.

Depois, o banco renunciou à gestão e, de comum acordo com os credores trabalhistas, foi nomeado o técnico Mário Borba, que conhecia o empreendimento e permaneceu no cargo como coordenador do processo de produção e representante do Juízo Falimentar até fevereiro de 2004. Isso resultou em grande contribuição para todos nós. Ao final daquele ano, os trabalhadores, junto com a organização sindical e a Justiça, acolheram-me como administrador judicial. Isto é, assumi a condição de síndico.

A Usina  
Catende  
abrange cinco  
municípios,  
3,5 mil famílias  
no campo e  
500 operários,  
totalizando  
mais de 20  
mil pessoas  
vinculadas  
diretamente.

O convênio com a Fundação foi voltado para recuperar o setor produtivo da cana e também para a diversificação e qualificação dos cursos ministrados.

O patrimônio da Usina Catende compreende 26 mil hectares de terras com energia própria de uma hidrelétrica e um parque industrial com capacidade produtiva de 5,2 mil toneladas de cana por dia – que, se não é avançado, está bem melhorado. Temos 500 empregados na indústria e outros 1,5 mil no período da entressafra. Há ainda os “safristas”, contratados na época da colheita, o que totaliza 2,7 mil pessoas a mais.

Tivemos muitas dificuldades inicialmente, apesar do apoio do governador Miguel Arraes. Havia um potencial grande de uma fábrica ociosa, mas descapitalizada e sem infra-estrutura. Para fazer o apontamento do canal a cada período de safra, são necessários muitos recursos. Os R\$ 3,5 milhões que conseguimos por meio da Fundação permitiram, entre outras coisas, nos tirar do sufoco e da possibilidade de fechamento do negócio, evitando o desemprego e a fome entre nós. Mas diante das nossas carências estruturais, ainda foi pouco o que os recursos permitiram realizar. Por isso a participação das políticas públicas da Senaes e do MTE tem sido muito importante para os empreendimentos de economia solidária. A parceria com a Fundação Banco do Brasil deu uma garantia para que pudéssemos manter os empregos das pessoas, alimentar a esperança.

Esse convênio foi voltado para a recuperação do setor produtivo da cana e também para a diversificação e qualificação dos cursos que ministramos com a nossa equipe de alfabetização que coordena todo o trabalho, tanto na área de educação básica, como na de autogestão e economia solidária.

Na época em que ficamos à frente desse trabalho, identificamos que em toda a usina havia 85% de analfabetos. Assim, foi preciso intensificar ações nessa área, e conseguimos reduzir a taxa para menos de 20%. Precisamos retomar as parcerias com a Fundação, ministérios, Senaes e outras instituições que fazem parte do processo, para erradicar esse mal por completo.

## Avanços

A Fundação nos deu condição, dentro desse convênio, para avançar no processo produtivo. E, por meio de parcerias com cinco sindicatos, 48 associações e entidades como a Contag, Fetape, CUT e Centro Josué

de Castro, conseguimos consolidar nossa inserção no Programa Fome Zero, por meio do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) e do Programa de Aquisição de Alimentos executado pela Companhia Nacional de Abastecimento (Conab). O ano de 2005 foi o segundo em que conseguimos participar da venda antecipada do açúcar. O açúcar da Catende, através da Conab, tem abastecido vários estados da Federação.

Diversificamos o trabalho, incluindo a piscicultura – coordenada pelo Centro Josué de Castro –, e na bovinocultura familiar encontra-se outro pilar da atividade de geração de renda. O objetivo agora é finalizar o processo de falência, novamente em articulação com esses parceiros. Estamos discutindo a questão fundiária, porque existe uma fraude que impede que o processo falimentar avance para uma conclusão, e o problema da indústria deficitária. Temos que ter recursos para superar esse mal. Nossa perspectiva era resolver pelo processo de adjudicação do patrimônio, pela Justiça, para colocar tudo numa cooperativa e para que os trabalhadores e trabalhadoras tenham uma personalidade jurídica capaz de ir a mercado como qualquer empresa. Hoje a possibilidade da reforma agrária nos garante uma sustentabilidade produtiva e institucional muito maior do que tínhamos antes.

Temos avançado bastante para a consolidação da economia solidária, num processo bastante discutido e transparente com os nossos parceiros e com a participação maciça dos trabalhadores. Apesar da grandiosidade do empreendimento, a gente tem conseguido fazer com que a maioria deles participe ativamente de todas decisões do andamento da empresa. Isso para nós é a realização da autogestão.

Na época em que ficamos à frente deste trabalho, identificamos que em toda a Usina havia 85% de analfabetos. Assim, foi preciso intensificar ações nessa área, e conseguimos reduzir a taxa para menos de 20%.

# Demandas à organização e gestão

Pedro Christoffoli

A Confederação de Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (Concrab) articula empreendimentos de autogestão de agricultores assentados. Desenvolve projetos e atividades em parceria com movimentos sociais do campo, em especial com assentamentos ligados ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra (MST). A maior parte de seu trabalho é voltada para auxiliar na organização e gestão dos projetos.

Para Pedro Christoffoli, técnico da entidade, os projetos de geração de trabalho e renda voltados a setores excluídos de nossa sociedade, especialmente no meio rural, precisam ser fomentados com recursos financeiros subsidiados para promover seu desenvolvimento. Mas podem esbarrar, também, em um segundo momento, na falta de capacidade organizacional e gerencial. Nesse aspecto, a Lei de Licitações pode ser um limitador.

A parceria entre a Fundação Banco do Brasil e o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) segue um modelo positivo muito mais pelo que pode representar do que pelos resultados efetivos. Houve avanços, mas tivemos uma série de problemas para poder operacionalizar o programa.

Ele parte do pressuposto de que não são apenas megaprojetos que dão certo. Vivenciamos um modelo distorcido, no qual há uma inversão na função do Estado. Há uma privatização direta e indireta que privilegia o grande capital, em vez de promover o desenvolvimento com inclusão social. Os estados brigam para atrair grandes empresas com benesses e incentivos absurdos, e quem perde é a sociedade.

Esse projeto de desenvolvimento é atrasado. Na nossa concepção, o desenvolvimento também pode ser puxado para outra direção. E a concepção do programa do MDS com a Fundação aponta para esse outro lado.

Esta talvez possa ser uma das contribuições do programa: como trazer as necessidades e o foco dos setores excluídos, marginalizados, para a construção de políticas públicas amplas e duradouras, ainda que partindo dessa experiência com projetos localizados? Talvez seja uma grande oportunidade assumir esse olhar para aprender com as lições do trabalho e repensar a atuação do Poder Público com mais fôlego e perspectivas.

Porque, até agora, a preocupação da política econômica tem se voltado para a estabilidade. Mas estabilizar o que não é ainda adequado para a população empobrecida não é suficiente. O grande capital e o sistema financeiro estão em ótima situação, quem precisa de atenção é quem está de fora.

## Desafios do programa atual e limites da Lei 8.666

O formato pensado pelo programa é o de investir em microunidades, que possam representar saltos de qualidade para comunidades pobres. Mas o “micro” ficou pequeno demais. Tínhamos um teto de R\$ 50 mil, com subtetos para os vários itens. O programa ficou amarrado e muito atrasado devido a esses limites. Acompanhamos diretamente cerca de 70 projetos, dos quais 50 esbarravam nos subtetos. Para uma agroindústria, é preciso completar um mínimo de instalações, com prédio e equipamentos, senão não adianta. E os subtetos amarravam os projetos e até os inviabilizavam.

Definições de enquadramento são necessários, mas não podem representar uma amarração exagerada. Em nossa experiência de movimento social, de organiza-



ção de cooperativas, é importante a opção por trabalhar pelo “micro”, porque permite que esses grupos ganhem experiência, seja com a gestão dos empreendimentos, seja com a organização técnica do processo. Isso porque os grupos beneficiados são compostos por pessoas que têm dificuldade com a parte organizativa, gerencial e de relação com o mercado, ainda que não lidemos com o eixo do mercado competitivo e internacional, mas de mercados locais e regionais.

Isso nos coloca outra questão importante. Garantir apenas acesso aos recursos é insuficiente para grupos com essas carências todas. Teríamos que pensar mecanismos associados ao financiamento, para a capacitação nessas três áreas (organizativa, gerencial e mercadológica).

Num primeiro momento, falta o recurso, mas depois a necessidade é de apoio e fortalecimento das experiências. Para nós da Confederação de Cooperativas de Reforma Agrária, o desafio é encontrar formas de potencializar esses recursos. Começamos a discutir uma forma de intervenção, que avançou para a idéia de aproveitar nossa capacidade organizativa de assessorar e apoiar entidades locais na elaboração de projetos.

Essas pessoas, além de toda a exclusão que sofrem, têm dificuldade de elaborar projetos num nível de qualidade técnica – elas não têm sequer acesso à internet. Há dificuldade de informação, de apoio técnico e de execução. Depois do projeto aprovado, vem a hora de implementar. Então entra a Lei 8.666/1997, a Lei de Licitações.

É nesse ponto que os projetos sempre esbarram, porque nos pequenos municípios nem as prefeituras têm a capacidade de atender às exigências da lei, quanto mais entidades da sociedade civil.

Avançamos numa discussão com o MDS e a Fundação para pensarmos mecanismos de capacitação. Decidimos implementar oficinas de capacitação para pessoas ligadas aos projetos aprovados para entender a dinâmica da aplicação de recursos públicos e como funciona a Lei de Licitações (8.666/1997).

Agora, a questão da legislação representa um problema político. Não concordo que devamos aceitar que a Lei



Num primeiro momento, falta o recurso, mas depois a necessidade é de apoio e fortalecimento das experiências. O desafio é encontrar formas de potencializar esses recursos.

8.666 siga desse jeito. A ação política para discutir a questão não compete à Fundação, mas a situação a afeta assim como a outras pessoas jurídicas.

Se, por exemplo, uma prefeitura quiser estabelecer uma política pública de apoio a micro-empresendimentos, de promoção ao desenvolvimento local e regional, não poderá utilizar o poder de compra governamental como instrumento de desenvolvimento por causa da Lei 8.666. Essa lei foi pensada para bloquear a corrupção, mas sabemos que esse bloqueio só acontece em parte, porque para a corrupção não há cadeado que não possa ser arrombado. Ao buscar seu objetivo, a lei cria problemas para as políticas de desenvolvimento.

Uma coisa é o rigor para com os recursos públicos, e outra é amarrar as possibilidades de implementar estratégias de desenvolvimento que sejam inclusivas, que gerem desenvolvimento mais equitativo.

Não podemos mais aceitar a tese de que precisamos fazer crescer o bolo para depois distribuí-lo. No crescimento temos que construir formas de distribuir renda.

O crédito concedido pelo Banco do Brasil, por exemplo, tem uma contradição: o gerente da agência tem critérios de avaliação que, se seguidos à risca, conduz a grandes empreendimentos, e não aos pequenos. Isso vale para o crédito rural, para o BNDES, o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) etc. Estamos discutindo com esses bancos os programas que poderiam alavancar esse tipo de iniciativa.

Nesse momento, porém, a Fundação deve pensar em como agregar outros serviços, além dos recursos para investimento ou para custeio básico nos seus programas e em particular nessa parceria com o MDS. Há a possibilidade de articulação com redes e organizações, utilizando seu potencial sem implicar necessariamente grandes custos, mas potencializando esse investimento, relativamente pequeno face à capilaridade de mobilização que existe.







PARCERIA COM  
ORGANIZAÇÕES DA  
SOCIEDADE CIVIL:  
REAPLICAÇÃO  
DE TECNOLOGIA  
SOCIAL

LUÍS FUMIO IWATA  
MIGUEL DA COSTA FRANCO  
MAURICIO MESSIAS  
ANTÔNIO GOMES BARBOSA  
LENART NASCIMENTO  
RAIMUNDO ERMÍNIO NETO  
RUBENS PALACIOS  
MARIA DE ARAÚJO AQUINO  
MAX PONTES

# Tecnologia Social: a experiência da Fundação Banco do Brasil

## Luís Fumio Iwata

A opção pelo investimento em tecnologias sociais é marcante na Fundação desde 2001, quando foi criado o Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social. O conceito de inovações de baixo custo e simples replicação se tornou central na atuação da entidade. O histórico e a discussão do trabalho realizado são os temas de Luís Fumio Iwata, diretor de Tecnologia Social da Fundação.



**D**esde sua criação em 1985 até o ano 2000, a Fundação Banco do Brasil atuava na lógica de balcão de projetos e, especificamente no campo da ciência e tecnologia, apoiando o trabalho de pesquisadores.

Ao perceber que o resultado dessas pesquisas pouco resultava em benefícios concretos para a sociedade e, em boa parte, acabava engavetado dentro das universida-

des ou dos centros de pesquisa, a Fundação mudou sua estratégia de atuação.

No campo da ciência e tecnologia passou a investir na difusão de tecnologias já implementadas e que fossem efetivas na resolução de problemas sociais, ou seja, tecnologias aplicadas ao desenvolvimento social. Agindo desse modo, entendeu que melhor cumpriria o papel atribuído por seu instituidor, o Banco do Brasil, quando de sua criação: ser o agente social do BB.

Nascia, assim, a idéia de institucionalizar o trabalho da Fundação com o

tema tecnologias sociais, até então, presente no discurso de poucas instituições do terceiro setor. A Fundação passaria a atuar na difusão de tecnologias sociais já implementadas. Tal iniciativa preenchia uma lacuna da época, já que nenhuma instituição no país trabalhava com a perspectiva de identificar e difundir as tecnologias já existentes e voltadas à solução de problemas sociais.



A Fundação adotou o entendimento amplo de tecnologia social. Pode ser um processo, método, técnica ou artefato que alie saber popular, organização e conhecimento técnico-científico, reaplicáveis e efetivos no desenvolvimento social.

Para tanto, a Fundação adotou o entendimento amplo de tecnologia como a “manifestação do conhecimento”, podendo ser processos, métodos, técnicas ou artefatos que aliassem saber popular, organização social e conhecimento técnico-científico, reaplicáveis e eficazes no desenvolvimento social.

Necessariamente, as tecnologias sociais precisam garantir sua “apropriação” pelas comunidades beneficiadas, gerando mudanças de comportamentos, atitudes e práticas que proporcionem transformações sociais. A comunidade é protagonista e não mera receptora da tecnologia.

Tecnologia social, então, compreende produtos, técnicas ou metodologias reaplicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que representem efetivas soluções de transformação social.

Com esse entendimento, foi lançado, em 2001, o Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social, em edições bienais, que identifica, seleciona e certifica tecnologias sociais voltadas à solução de problemas relacionados à educação, à saúde, à renda, ao meio ambiente, à habitação, à energia, à alimentação e à água.

Todas as tecnologias sociais certificadas pelo prêmio passam a integrar o Banco de Tecnologias Sociais que conta, hoje, com informações organizadas e sistematizadas de mais de 300 tecnologias sociais ([www.fbb.org.br](http://www.fbb.org.br)).

Desde então, a Fundação vem trabalhando com a identificação e difusão de tecnologias sociais, seja pela ação da divulgação (congressos, seminários, fóruns, folheteria, mídia impressa e eletrônica) ou mesmo no apoio direto à reuplicação de tecnologias sociais, ou ainda, pela articulação junto a outros atores sociais.

Exemplo da articulação promovida foi a criação da Rede de Tecnologia Social (RTS). Os processos de estruturação e implementação envolveram, além da própria Fundação, a Petrobras, a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o Ministério da Ciência e Tecnologia, o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, a Caixa Econômica Federal (CEF), a Articulação no Semi-Árido Brasileiro

(ASA), o Grupo de Trabalho Amazônico (GTA), a Associação Brasileira de ONGs (Abong), o Instituto Ethos, o Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras e a ex-Secretaria de Comunicação de Governo e Gestão Estratégica da Presidência da República (Secon-pr).

Em abril de 2005 foi lançada a RTS ([www.rts.org.br](http://www.rts.org.br)), com o propósito de promover o desenvolvimento sustentável mediante a difusão e a replicação em larga escala de tecnologias sociais. O foco prioritário de atuação da Rede é a replicação de tecnologias sociais geradoras de trabalho e renda nos territórios do Semi-Árido, Amazônia Legal e nos bolsões de pobreza dos grandes centros urbanos.

Atualmente, mais de 300 instituições aderiram à RTS e estão sendo investidos mais de R\$ 30 milhões na replicação das tecnologias sociais priorizadas pela Rede.

Tão importante quanto a difusão e a replicação das tecnologias sociais é a avaliação do impacto social. Infelizmente, esse é um aspecto ainda muito incipiente na área social.

Mesmo no Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social a maior dificuldade está na avaliação do impacto social provocado pelos resultados alcançados com as tecnologias inscritas. É necessário sair garimpando dados que possibilitem, minimamente, mensurar o impacto social da tecnologia avaliada.

Muitas vezes, para comprovar os resultados qualitativos, um dos itens que constam dos critérios de seleção do Prêmio, as instituições enviam reportagens que retratam a iniciativa e buscam evidenciar a melhoria na qualidade de vida da população beneficiada. Esses dados são solicitados muito mais pelo caráter educativo do processo, já que dificilmente são realizadas avaliações de impacto social, de forma estruturada e sistematizada.

Essa deficiência pode sair muito caro. A ausência de efetivas avaliações de impacto social pode refletir na proposta de dar escala à replicação de tecnologias sociais. Fica difícil incentivar a disseminação, se não temos como mensurar o impacto social. Esse, portanto, é o novo desafio. Tanto a Fundação quanto a própria RTS vêm somando esforços e investindo recursos no sentido de desenvolver uma metodologia/sistema que possibilite a avaliação de impacto social de replicações de tecnologias sociais.

## Miguel da Costa Franco

A estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil (DRS/BB) é um dos braços mais ativos do Banco na promoção de novos mercados de atuação. É um caso de convergência entre a função social de um banco público como o BB e interesses da instituição financeira, já que os mercados passam a ser “desenvolvidos” com auxílio do Banco e não mais “explorados” como se pensava antes.

Com foco inicial nas regiões Norte e Nordeste, onde as dificuldades para a geração de trabalho e renda são mais expressivas, a experiência da estratégia DRS/BB, que inclui parcerias com a Fundação Banco do Brasil, é apresentada por Miguel da Costa Franco, gerente da divisão de Estudos das Potencialidades Regionais da Gerência de Desenvolvimento Regional Sustentável do BB.

# DRS: ampliação de crédito com inclusão social





Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) é uma estratégia do Banco do Brasil em resposta ao desafio de ampliar o acesso ao crédito e promover a inclusão social dentro das suas atividades comerciais rotineiras. Esses dois desafios não são novidades para o BB que sempre teve atuação muito forte no segmento dos micro e pequenos empreendedores e nos pequenos municípios, com uma malha de pontos de atendimento rica, diversificada e aprofundada nos diversos setores do país.

Entretanto, há dificuldade em vários municípios para operacionalizar crédito em razão das inúmeras carências das populações residentes. A proposta do BB foi buscar parcerias que permitissem atacar esses problemas. A estratégia DRS é uma das primeiras grandes iniciativas de responsabilidade socioambiental do Banco, que reconhece a importância de entraves em questões sociais ou ambientais como impeditivos para o sucesso de diversas atividades econômicas.

O objetivo principal é desenvolver e implementar estratégias de fortalecimento de atividades produtivas, mobilizando agentes econômi-



O objetivo do BB é desenvolver e implementar estratégias de fortalecimento de atividades produtivas, de forma a impulsionar o desenvolvimento sustentável.

cos, políticos e sociais, de forma a impulsionar o desenvolvimento sustentável. É um processo que reúne os diferentes atores que podem contribuir para a supressão dos gargalos que afetam diferentes atividades produtivas e as comunidades delas dependentes. Não se trata de filantropia, mas de estratégia de negócios. Embora seja majoritariamente do Governo Federal, o BB tem acionistas minoritários na sociedade civil, que exigem resultados consistentes e crescentes, como qualquer outra empresa. O Banco procura impulsionar o desenvolvimento sustentável das diferentes regiões atendidas, por meio da mobilização social.

Os ganhos negociais nem sempre estão diretamente associados à comunidade atendida, mas às prefeituras e aos parceiros envolvidos. Mas, na maior parte das vezes, o que se busca é a ampliação da base de clientes do BB e sua fidelização pela qualidade do relacionamento estabelecido com as diferentes comunidades. Também se pretende articular uma rede de colaboradores, já que nos pequenos municípios temos a atuação de diversas entidades, como prefeituras, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e ONGs diversas. Entretanto, a atuação das diversas entidades é diluída, sem um direcionamento único. A estratégia DRS propõe à comunidade e aos parceiros centrar o foco de atuação no desenvolvimento, dando condições de organização e articulação entre os parceiros para estabelecer boas relações e um projeto comum.

O desenvolvimento pretendido deve promover inclusão social, acesso ao crédito, fomentar organização, capital social, associativismo e cooperativismo como forma, inclusive, de contribuir para a melhora dos indicadores sociais. O modelo de atuação é voltado para a atividade produtiva e foi desenvolvido a partir das experiências pregressas do Banco nas ações de geração de trabalho e renda, na operacionalização do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) e do Fundo de Desenvolvimento Comunitário (Fundec), entre outras.

Ações anteriores do BB foram analisadas para saber quais eram as dificuldades para ampliar o Pronaf nas regiões assistidas, por exemplo. Avaliamos também a experiência de parceiros como o Sebrae, com o Desenvolvimento Local, Integrado e Sustentável (DLIS), que oferecia

metodologia semelhante. Assim, estabeleceu-se o foco de DRS na atividade produtiva, numa região em que essa atividade tenha mais uniformidade e uma rede de relações minimamente constituída.

As equipes de trabalho mudam nos projetos em função das forças locais existentes, mas são compostas por empresas privadas, ONGs, governos municipais e estaduais, empresas de pesquisa, universidades, fundações etc. Hoje estamos com aproximadamente 280 projetos aprovados, em que estão envolvidas 60 mil famílias, com recursos da ordem de R\$ 135 milhões em créditos. Aqui não estão computados os recursos dos parceiros, como a Fundação Banco do Brasil, que já aportou cerca de R\$ 15 milhões a projetos da estratégia DRS. A Fundação tem sido parceira de primeira hora, com participação em inúmeros projetos.

## Foco nas camadas mais pobres

A estratégia DRS começou mais fortemente em alguns estados do Nordeste: Rio Grande do Norte, Ceará e Paraíba. No Norte, o Pará se adiantou na execução. Hoje vai além do foco original, incluindo estados do Sul e também o Mato Grosso. De um total de 3.500 agências, temos hoje 1.300 envolvidas com 1.350 projetos. A meta é chegar a 1.673 agências. As unidades selecionadas são as de mercados mais restritos. Se analisarmos a composição do resultado das agências do BB nas regiões mais empobrecidas, vemos que, na maior parte dos municípios-alvo, os resultados provêm das relações com os governos

municipais ou do universo de aposentados. Não existe ali dinâmica econômica que propicie resultados para a própria rede do BB e para as empresas em geral.

No programa, o BB atua diretamente para as camadas mais pobres, porque dentro

**Dentro da realidade dos municípios de baixo IDH, o BB se deu conta de que não basta explorar mercados, é preciso desenvolvê-los.**

da realidade dos pequenos municípios de baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), o Banco se deu conta de que não basta explorar mercados, é preciso desenvolvê-los. Se não fizer isso, reduz de tamanho junto com os próprios municípios e comunidades. É preciso gerar riquezas nessas localidades, para que o Banco possa também auferir resultados mais compensadores para o seu capital ali mobilizado na rede de agências.

## Fundação Banco do Brasil: participação estratégica

A parceria com a Fundação começa na própria definição estratégica, ao escolher as cadeias priorizadas para o atendimento, com a participação da experiência de DRS. As atividades mais demandadas acabaram sendo também as que a Fundação escolheu para trabalhar. Isso não foi uma simples coincidência, foi um alinhamento estratégico ocorrido há cerca de dois anos.

A partir da primeira grande parceria, para a escolha das cadeias produtivas a serem apoiadas, surgiram diversos projetos que obtiveram apoio para a constituição de infra-estrutura, gerenciamento, transporte, armazenamento e banco de sementes. São viabilizadas, com recursos da Fundação, estruturas que não poderiam ser construídas pelas comunidades de outra maneira. Foi importante o apoio da Fundação na constituição da assistência técnica para a agricultura e para a ovinocultura e caprinocultura, numa parceria com o Sebrae, viabilizando 378 agentes de desenvolvimento rural, dos quais 70% foram alocados em regiões de interesse da própria estratégia DRS.

A Fundação apoiou a participação de artesãos vinculados a projetos da DRS em feiras de artesanato, como a do Mãos de Minas, em Belo Horizonte (MG), onde diversos artesãos apoiados pela estratégia expuseram seus produtos, com recursos da entidade. Também tivemos um alinhamento estratégico no relacionamento com o Programa Nacional de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (Proninc), coordenado pela Senaes, dirigida pelo professor Paul Singer, para que incubasse empreendimentos coletivos nas áreas de influência da estratégia DRS. Por fim, os programas da Fundação têm enriquecido bastante o trabalho, seja pela alfabetização de adultos, por meio do BB Educar, seja pela organização de estações digitais, que permitem a transmissão de conhecimento e capacitação, como também acesso a mercados e exposição dos produtos apoiados pela DRS na mídia virtual, especialmente artesanatos.

É possível trabalhar de modo ainda mais coordenado. A primeira tarefa seria convergir, de forma mais organizada, as ações da DRS com as da Fundação, especialmente quando há atividades em regiões próximas. Cito como exemplo o caso

As atividades mais demandadas pela estratégia DRS acabaram sendo também as que a Fundação escolheu para trabalhar. Isso não foi uma simples coincidência, foi um alinhamento estratégico.

do Programa de Incentivo à Apicultura (Promel) no Piauí, que poderia ser replicado por diversas outras unidades da Federação. Há aglomerados bastante significativos de DRS em regiões próximas, que poderiam articular-se entre si e ganhar uma escala muito maior. Teríamos de priorizar tanto as cadeias produtivas quanto a estruturação de atividades.

## A mobilização é que garante a sustentabilidade dos projetos.

Num primeiro momento, o apoio ocorreu a projetos isolados, mas talvez existam condições para se buscar recursos da Fundação para programas com maior capacidade de articulação. Assim, conseguiríamos efeitos tão interessantes como os apresentados pelo caso do Promel e pela mandiocultura no sul da Bahia.

Teríamos ainda a possibilidade de formular um programa conjunto. O grande desafio é traduzir o esforço dos parceiros numa capacidade de articulação dos atores sociais, porque a mobilização é que garante a sustentabilidade dos projetos. As idéias podem ser ótimas, mas, se não estiverem enraizadas na população, não haverá seqüência. Poderíamos organizar um programa de incubação de empreendimentos e também uma rede de assistência técnica que atendessem o público-alvo dos projetos da Fundação e os da estratégia DRS, e ainda encontrar formas de articular todas as ações em conjunto.

No caso de artesãos, já verificamos que o apoio e a participação em eventos de comercialização são relevantes. Também poderíamos organizar, na própria rede com o Circuito Cultural do Banco do Brasil, uma exposição itinerante de artesanato que servisse para abrir mercados para as comunidades.

Por fim, poderíamos trabalhar o programa de capacitação do próprio pessoal envolvido, parceiros e gerentes do BB, como método para atingir a meta de 1.673 agências. Quer dizer, montar um painel itinerante de palestrantes, para levar mais qualificação e conhecimento sobre o tema da sustentabilidade e de questões presentes na atualidade para a rede do Banco que permitisse planejar e articular projetos comuns e integrados.

# Convergências entre a Fundação e a estratégia DRS



## Mauricio Messias

Ao atuarem de forma complementar, a estratégia DRS e a Fundação Banco do Brasil transformam a produção de açaí e feijão no interior do Pará. Mauricio Messias, da superintendência do BB no Pará e Amapá, conta a história dessas experiências.

s diversos programas da Fundação Banco do Brasil inserem-se na estratégia de atuação da Superintendência de Varejo do BB no Pará e Amapá, para o Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS). Por isso, procuramos trabalhar de uma maneira conjunta entre a estratégia DRS e os programas da Fundação. Nossa visão de mercado se baseia na pirâmide econômica mundial, descrita por C. K. Prahalad, na qual 75 a 100 milhões de pessoas no mundo estão no topo da pirâmide e são considerados os ricos do mundo. Numa segunda camada, estão os que podemos chamar de classe média alta e baixa, que somam entre 1,50 a 1,75 bilhão de pessoas. Num último agrupamento, na base da pirâmide, encontram-se 4 bilhões de pessoas que, historicamente, foram desconsideradas sob as óticas econômica e de consumo. Até então, as estratégias corporativas eram no sentido de “explorar” mercados, principalmente voltadas às classes médias e altas. Hoje, com a saturação desses mercados, o conceito começa a mudar para “desenvolver” mercados, referindo-se principalmente às pessoas da base da pirâmide. O mundo começa a olhar esse grupo de 4 bilhões de pessoas como potenciais consumidores. A pergunta que se faz é: de que maneira o BB deve atuar nesse novo mercado? A estratégia DRS começa a responder essa pergunta, quando apresenta como fundamentos não só os aspectos econômicos envolvidos, mas a preocupação com os aspectos sociais, ambientais e culturais das regiões assistidas. No cotidiano da atuação das agências do BB nesse segmento, verifica-se uma mudança radical na forma de atendimento. No modelo tradicional, o empreendedor procurava o gerente do Banco, de maneira individual, com a idéia de que o crédito era a solução para todos os seus problemas. Do outro, o gerente olhava a proposta de crédito com ceticismo e sensação de alto risco de inadimplência futura. Com a estratégia DRS, o BB toma a iniciativa de procurar a sociedade, identificar atividades produtivas que respeitem as vocações locais e partir para o

desenvolvimento sustentável dessas atividades e regiões. Os projetos deixam de ser individuais e passam a ser coletivos, com atenção de todos os atores locais, o que diminui o risco na aplicação de crédito e possibilita efetivamente uma evolução na condição individual dos empreendedores. Por exemplo, na agricultura familiar, a Superintendência tem solicitado às suas agências que o atendimento seja feito após a realização dos Diagnósticos e Planos de Negócios DRS, como forma de dar maior segurança aos investimentos feitos por todas as entidades participantes. Todos dialogam para uma concertação voltada para o setor produtivo. São projetos economicamente viáveis, ambientalmente corretos e socialmente justos, com respeito à diversidade cultural. Nessa mudança do conceito de apoio individual para o coletivo é que a atual diretriz da Fundação se encaixa perfeitamente nas ações desenvolvidas em cada região. Os recursos da entidade são destinados a projetos estruturantes, ligados às cadeias produtivas, geração de emprego e renda e alfabetização de adultos. Isso permitiu uma ação complementar entre a Superintendência e a Fundação, o que tem reforçado nossa atuação e trazido benefícios efetivos para as pessoas e comunidades.

## Açaí, feijão e papel

Um primeiro exemplo é o projeto de DRS do Açaí, que atende 274 famílias no município de Igarapé-Mirim (PA). A base do trabalho é o cooperativismo. A Fundação entrou com o Programa Trabalho e Renda, fortalecendo a etapa da verticalização da produção. O trabalho já tem quatro anos e organizou os produtores extrativistas que montaram uma cooperativa agroindustrial familiar para processar e vender o açaí. A fruta, porém, quando colhida, se deteriora muito rapidamente e precisa ser consumida em 24 horas ou congelada. Não era possível congelá-la. Foi então que a Fundação entrou nesse projeto, investindo R\$ 450 mil para a compra de uma câmara fria. Isso deu uma capacidade de congelamento para 200 toneladas de açaí, que atualmente são vendidas aos mercados interno e externo. Os cooperados hoje são considerados a classe média de Igarapé-Mirim, pela elevação na renda que perceberam.

O segundo exemplo, também de trabalho e renda, é o projeto do feijão caupi, na região bragantina paraense, com quase dois anos de mapeamento e estruturação. A atividade envolve cerca de 10 mil famílias, 17 municípios e tem o cooperativismo familiar e a verticalização como base da proposta. A Fundação chegou num momento oportuno. A primeira reunião foi no município de Tracuateua (PA), que sequer tem



agência bancária. Em 2004 fomos convidados para ir a essa comunidade para discutir se o BB poderia disponibilizar um tipo de cartão de benefícios, para que os produtores de feijão recebessem valores referentes a cestas básicas de programas governamentais. Mas a necessidade de os produtores receberem cestas básicas nos chamou a atenção. Perguntamos o motivo e a resposta foi de que vendiam sua produção “na folha” para intermediários a preços que às vezes não cobriam seus custos. Uma saca de 60 quilos era vendida pelo produtor a R\$ 50 e chegava ao consumidor a R\$ 3 o quilo em outras regiões.

Através da metodologia DRS, foram reunidas 22 instituições federais, estaduais e municipais que tinham atuação e pesquisa junto a esse segmento produtivo. Foram realizadas várias reuniões, quando se definiu pela criação de uma Unidade Regional de Processamento,

Armazenagem e Comercialização de Grãos de Caupi (Urpac). Foi constituída uma cooperativa de produtores, a prefeitura entrou com um terreno, o governo do estado, com as obras civis, e a Fundação, com o financiamento de máquinas e equipamentos da unidade. O investimento de todos os parceiros já chega a R\$ 2 milhões, sendo R\$ 603 mil pela Fundação. Pela proposta, o feijão será comercializado diretamente pela Urpac nos mercados, com marca própria, distribuindo melhor a renda, dentro do conceito de cadeia de valor, preconizado pela estratégia DRS.

Um terceiro exemplo envolve o conceito *Amazon Paper*, que desenvolve um trabalho com cooperativas de pequenos produtores, com cerca de 200 famílias. Trata-se da valorização do uso sustentável dos recursos naturais em proveito das populações pobres da Amazônia, mediante a geração de emprego e renda. Nesse caso, são utilizadas fibras

naturais da Amazônia para a produção de produtos que são classificados como “*art paper*”, usados principalmente em publicações artísticas, divisórias e luminárias de luxo, papelaria, gifts e produtos de escritório. Mas eles tinham um ponto de gargalo na cadeia produtiva. Apesar de conseguir um produto sofisticado, que despertava interesse nas feiras que participavam, eles não tinham como atender a todas as demandas. A Fundação entrou exatamente na etapa da produção, agregando valor e possibilitando a formação de cerca de 200 mil mudas da fibra de curauá, com investimento de mais de R\$ 300 mil. A partir de áreas degradadas, foi feita a implantação de um banco de mudas, para dar sustentação ao negócio. O projeto de DRS do Artesanato *Amazon Paper* envolve três municípios do Pará: Moju, Abaetetuba e Belém. Os produtos *Amazon Paper* atendem hoje desde grandes empresas, para confecção de brindes, simpósios, entre outras finalidades, até o mercado exterior, especialmente o europeu.

## Alfabetizar e capacitar

Na área de educação, especificamente na alfabetização de adultos, a forma de disponibilizar o BB Educar para a sociedade também vem mudando. Até 2002, o BB Educar era feito por meio de convênios locais e pontuais, o que, apesar da qualidade do trabalho, mantinha restrito o número de atendimentos. Como a necessidade é muito grande, houve uma mudança na forma de atuação. Foram procurados parceiros estratégicos. A Fundação formalizou convênios importantes com o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar) e com a Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca da Presidência da República (Seap), em parceria com o Serviço Social da Indústria – Regional Pará (Sesi). Com o Senar, pretende-se atender cerca de 50 mil pequenos produtores rurais e seus familiares, no prazo de três anos. Até agora mais de 20 mil produtores já foram alfabetizados. Em seguida, recebem serviços de regularização de sua cidadania, capacitação profissional rural e, por fim, o crédito com o Pronaf, num trabalho de inserção do homem do campo. No segmento da pesca artesanal, segundo a Seap, mais de 60% dos 100 mil pescadores do estado não são alfabetizados. Sob a coordenação pedagógica dos Sesi e organização social das Colônias de Pescadores, já foram alfabetizados mais de 10 mil deles pelo BB Educar, dentro da estratégia DRS para desenvolvimento do setor. Em seguida, os pescadores recebem o crédito para melhorar suas condições de autonomia no trabalho.

## Antônio Gomes Barbosa

O sociólogo Antônio Gomes Barbosa, do Centro Piauiense de Ação Cultural (Cepac), é um dos coordenadores da Articulação no Semi-Árido Brasileiro (ASA), rede de organizações voltadas ao desenvolvimento sustentável do Semi-Árido. Ele apresenta duas das principais ações coordenadas pela ASA, o Programa 1 Milhão de Cisternas e o Programa Uma Terra e Duas Águas (PI + 2), que é continuidade do primeiro e envolve a luta pela democratização do acesso à terra.



# Água para beber e para produzir alimentos

**A** Articulação no Semi-Árido Brasileiro (ASA) é uma rede de entidades que atua no Semi-Árido. São mais de 750 organizações nos 11 estados que têm territórios de Semi-Árido, os nove do Nordeste (Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia), mais Minas Gerais (norte e Vale de Jequitinhonha) e Espírito Santo (em sua região norte). É composta por ONGs, sindicatos de trabalhadores rurais, pastorais sociais, igrejas, entidades da coopera-

ção internacional, grupos de mulheres, representantes de comunidades tradicionais. São pessoas e entidades que já atuavam no Semi-Árido de forma isolada e passaram a cooperar em rede.

Partimos da idéia de que é preciso identificar e fortalecer as muitas experiências já existentes de convivência com o Semi-Árido, dar-lhes visibilidade por meio da sistematização, dos intercâmbios e do trabalho em rede. Propiciar que essas pessoas e suas experiências se encontrem. Estamos falando de um espaço importante do território brasileiro, são mais de 700 mil quilômetros quadrados. De acordo com a última Pesquisa Inkra/FAO (realizada pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária e pela Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação), só no Nordeste, maior parte de região semi-árida, localiza-se 49,7% das unidades da agricultura familiar. Apesar de representarem metade da população na agricultura familiar, não são detentores da terra.

Uma das ações mais conhecidas da ASA é o Programa de Formação e Mobilização Social para Convivência com o Semi-Árido: 1 Milhão de Cisternas Rurais (P1MC). O programa já conseguiu construir mais de 140 mil cisternas até 2006. Quem conhece a região é testemunha do impacto na vida das pessoas, que ultrapassa a questão do acesso a água, pois contribui para a construção de uma nova paisagem.

O P1MC é a principal expressão de algo relativamente novo no país, uma política pública pensada e conduzida pela sociedade civil. Como política pública, o maior volume de recurso aportado no programa vem do Governo Federal, pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), mas também conta com recursos de outras parcerias, como da Federação Brasileira dos Bancos (Febraban), agências de cooperação internacional e contribuições de várias pessoas que se identificam com a causa.

A cisterna é apenas um dos elementos no programa, que tem como base a convivência com o Semi-Árido. O programa trabalha a perspectiva da segurança alimentar, com o viés ambiental e agroecológico na produção de alimentos saudáveis. Entre as muitas questões discutidas, destacam-se a relação entre as pessoas na gestão da água; o gerenciamento de recursos hídricos; a educação contextualizada; a comunicação; as relações entre famílias e grupos; e os processos formativos, que incluem a capacitação de cisterneiros, pessoas que constroem cisternas. O P1MC consegue de fato atingir dimensões intangíveis do desenvolvimento: a felicidade, a qualidade de vida e a construção de uma nova identidade.

Numa perspectiva de ação descentralizada, a gestão do programa é realizada pelos grupos comunitários, comissões municipais, Unidades Gestoras Microrregionais (UGMs) que organizam um conjunto de municípios, e a Unidade Gestora Central (UGC), o que garante uma mesma linha de ação.

Dentre os objetivos específicos está a formação de assessores, educadores populares e agricultores para a valorização da experiência e a criação de tecnologias sociais adequadas à agricultura familiar no Semi-Árido brasileiro. A idéia é envolver e organizar um número significativo de pessoas que consigam dominar essas tecnologias, não apenas técnicos, mas sobretudo agricultores. É preciso estabelecer uma nova relação entre educadores, técnicos e agricultores que não seja unilateral, mas de construção coletiva dos conhecimentos. Para tanto, faz-se necessário partir das experiências construídas para potencializar e otimizar os conhecimentos locais. Além das tecnologias e da infra-estrutura em si, o P1MC organiza as pessoas e valoriza suas experiências.

## Necessidades

Outra ação social da ASA é o P1+2. A letra “P” é referência ao Programa de Formação e Mobilização Social. O “1” refere-se à terra, e o “2” são “duas águas”, uma para consumo humano, da cisterna, e outra para a produção de alimentos. O modelo vem de uma experiência na China. O P1+2 é um programa de continuidade do P1MC, uma vez que um dos critérios que a ASA usa para que a família tenha acesso a cisterna é ter a posse da terra. Este critério impõe ao Semi-Árido a necessidade urgente de uma reforma agrária. Tendo terra, a captação de água de chuva pode ser usada não apenas para beber, mas também para produzir alimentos em quantidade e qualidade.

Quem conhece  
a região do  
Semi-Árido é  
testemunha de  
que o programa  
tem mudado  
a vida das  
pessoas e até a  
paisagem.

Dessa forma, o P1+2 não deve ser um novo programa, mas a continuidade das experiências de convivência com o Semi-Árido. A mobilização e a organização já constituída permitem viabilizá-lo. Atualmente, estamos com um projeto piloto, em que algumas tecnologias serão apresentadas até para perceber o impacto da ação e definir quais serão as técnicas utilizadas.

Entre estas estão as barragens subterrâneas. Para entender como elas funcionam, podemos pensar o solo como se fosse uma esponja em que a água da chuva cai e demora algum tempo para descer, para

escorrer. Se ela for barrada em um determinado nível de profundidade, com a construção de um paredão, ela passa a ficar armazenada. Perfura-se, então, um poço que dá acesso à água e permite manter o solo úmido para a produção por muito mais tempo.

Outra tecnologia é a cisterna calçadão ou cisternão, como algumas pessoas chamam. É uma cisterna como as outras, com a diferença de que a água não é captada do telhado para o consumo humano, mas de uma determinada área no chão para ser utilizada na potencialização de quintais e hortas e garantir água para os animais. Enquanto as cisternas do P1MC têm 16 mil litros, a cisterna calçadão conta com 50 ou 60 mil litros. Há ainda os tanques de pedra, que aproveitam alguma estrutura física disponível no campo geográfico para juntar a água para produzir alimentos.

A ASA conseguiu, a partir da experiência do P1MC, desenvolver várias formas de bombeamento de água. As tecnologias escolhidas oferecem espaço para guardá-la permitindo que ela potencialize os espaços de produção. A forma de produção de alimentos será a mesma do “quintal da vovó”, com hortas, pequenos plantios e criação de pequenos animais.

## Reforma agrária

A ASA entende que a política de reforma agrária é necessária. É preciso e é possível democratizar a terra no país, o que inclui o Semi-Árido. Infelizmente, as políticas de reforma agrária são ainda muito tímidas, por mais que haja avanços. O Nordeste, além de concentrar as pessoas envolvidas na agricultura familiar, é uma das regiões com maior concentração, apresentando também uma grande quantidade de terras griladas do Estado. No “1” da proposta do P1+2 ainda é preciso avançar muito.

Não estamos dizendo que os acessos à terra e à água resolvam todos os problemas estruturais da região, mas a democratização da terra deve ser vista como direito e instrumento na produção de alimentos e na geração de trabalho e renda. É partindo dessa premissa que esta experiência irá valorizar ainda mais o potencial local, construindo uma nova identidade, um novo imaginário, e acabando de vez com a idéia de que as pessoas que vivem no Semi-Árido só vivem de seca e de fome. É um povo lutador e feliz que tem apresentado alternativas para mudar os rumos de suas vidas.

Essa é a importância do trabalho das organizações da ASA na construção coletiva de conhecimentos, valorizando sobretudo homens e mulheres que vivem no Semi-Árido, garantindo-lhes uma vida mais digna.

# Sistematizar resultados da ASA

## Lenart Nascimento

A Petrobras é uma das parceiras da Articulação no Semi-Árido Brasileiro (ASA) no programa de construção de 1 milhão de cisternas. Lenart Nascimento, coordenador de tecnologias sociais da empresa, reconhece o trabalho desenvolvido com a extensão universitária na avaliação das ações, mas considera que é preciso uma maior sistematização e divulgação dos resultados obtidos.

Programa de Formação e Mobilização Social para Convivência com o Semi-Árido: 1 Milhão de Cisternas Rurais (P1MC), além de garantir acesso à água para consumo, modificou profundamente as relações sociais. O principal avanço foi o de permitir que as mulheres se dedicassem a outras atividades, inclusive de geração de renda, já que não têm de percorrer longas distâncias para buscar água. Elas ampliaram assim sua participação na gestão da família. O P1MC também contrariou interesses das elites locais, exploradoras da “indústria da seca”.

Outras tecnologias sociais disseminadas pela ASA trabalham com a questão da retenção de água da chuva para a fertilização do solo e produção agrícola. Apesar da maioria das propriedades dos agricultores familiares se

limitar a menos de cinco hectares e ser, portanto, pouco apropriada para rotação de culturas, conseguem-se resultados com excedentes maiores. Entretanto, somente uma reforma agrária que promova a redistribuição justa das terras permitirá que se atinja a sustentabilidade dessas ações.

A ASA vem avaliando os resultados de suas atividades por um sistema de acompanhamento e avaliação montado com apoio das pró-reitorias de extensão das universidades. Entretanto, é importante ampliar o escopo da análise para avaliar o impacto das ações, para saber se houve, por exemplo, melhoria nas condições de saúde, acréscimo de renda, formação de associações e cooperativas, fixação do homem no campo etc.

É preciso ressaltar a importância da atividade extensionista no trabalho da ASA, com a aproximação da academia ao problema real da população do Nordeste. A extensão universitária é uma questão que precisa ultrapassar a esfera do pró-reitor e ser assumida pela universidade como

um todo, de modo a direcionar a pesquisa para a solução de problemas práticos das comunidades onde ela está inserida, de sua área de influência.

Existem várias técnicas simples que promovem o desenvolvimento local e podem ser executadas pelas próprias comunidades, dispersas pelo território do Brasil. Muitas delas, entretanto, não são disseminadas apenas porque não estão sistematizadas.

Essa sistematização de experiências precisa ser desenvolvida pelas comunidades locais, pelas organizações da sociedade civil e pela academia, em suas áreas de extensão e de pesquisa, para que constituam tecnologias sociais.

A Petrobras, a Fundação Banco do Brasil, a ASA e diversos parceiros constituíram a Rede de Tecnologia Social (RTS) para divulgar e re-aplicar tecnologias sociais com o objetivo de promover a transformação social de comunidades socialmente excluídas.

A partir de uma interlocução construída na RTS, a Petrobras e a Fundação estão abraçando o Programa Uma Terra e Duas Águas (P1+2) da ASA. Brevemente, diversas tecnologias sociais de retenção de água da chuva e de plantio serão disseminadas nos dez estados do Semi-Árido.





## Raimundo Ermínio Neto

Historicamente, a extração do coco babaçu tem uma grande importância econômica para a população camponesa do Maranhão. Desde a década de 1980, iniciou-se uma ampla mobilização a partir de áreas de assentamento de pequenos agricultores, com especial destaque para a participação das mulheres. O resultado foi a criação da Associação em Áreas de Assentamento no Estado do Maranhão (Assema).

A partir da autogestão, as quebradeiras de coco foram capazes de organizar o trabalho e atuar em toda a cadeia produtiva, exportando o óleo e produzindo sabonetes. Raimundo Ermínio Neto, coordenador-geral da Assema, expõe as características da produção.

# Quebrar o coco para gerar renda

**A** Associação em Áreas de Assentamento no Estado do Maranhão (Assema) atua em áreas de assentamento no estado do Maranhão e sua missão é trabalhar a organização da cadeia produtiva na agricultura familiar, por meio da promoção do desenvolvimento sustentável, buscando a melhoria social e econômica dos trabalhadores e trabalhadoras agroextrativistas nos assentamentos, reforçando a preservação ambiental e viabilizando políticas públicas coerentes com a sustentabilidade local. Para tal, valoriza o papel da mulher e fortalece a autogestão dos movimentos sociais com os quais tem ligações orgânicas. Um dos objetivos centrais é o extrativismo do coco babaçu, um dos potenciais para a economia familiar na região do Médio Mearim. O Maranhão, entre os 26 estados brasileiros, é o que tem a maior potencialidade de babaçu. No país, há cerca de 18 milhões de hectares cobertos com essa mata secundária, dos quais 10 milhões estão no Maranhão, principalmente na região do Médio Mearim.

No país, há cerca de 18 milhões de hectares cobertos com árvores de coco babaçu, dos quais 10 milhões estão no Maranhão, principalmente na região do Médio Mearim.

Quase todas as partes do coco são aproveitáveis. A parte mais branca, o mesocarpo, que fica entre a casca e o endocarpo, é um rico alimento, muito energético e nutritivo que tem a forma de um achocolatado, podendo ter vários usos na culinária. Temos uma cooperativa que trabalha a industrialização do mesocarpo e a sua comercialização. É a Cooperativa dos Pequenos Produtores Agroextrativistas de Esperantinópolis (Coopaesp). O endocarpo, a parte mais dura, envolve as amêndoas. Com ele, é feito um dos carvões vegetais que produz mais caloria. A parte nobre do babaçu são as quatro amêndoas no centro de cada coco, das quais é extraído o óleo. O bagaço é prensado para obtenção da torta, um subproduto muito rico e nutritivo, e usado para ração animal.

A cadeia produtiva começa com a cata do coco no campo. Lá as famílias extraem o mesocarpo e reali-





zam a quebra do coco no próprio local da colheita ou trazem para casa fazendo esse trabalho em um barraco próximo. Depois da quebra, as famílias fazem o carvão do endocarpo e realizam a troca ou a venda da amêndoa numa das cantinas da Cooperativa dos Pequenos Produtores Agroextrativistas de Lago do Junco (Coppalj), que transformam a amêndoa em óleo bruto, pronto para o mercado. Segundo o balanço de 2004, a produção foi de 340 toneladas de óleo bruto, com certificação orgânica e todas as cautelas de acompanhamento e análise da propriedade até a exportação. Cerca de 40% do óleo é exportado para os Estados Unidos e a Inglaterra. Uma parte dele retorna para as famílias. No Lago do Junco existe a Associação de Mulheres Trabalhadoras Rurais de Lago do Junco e Lago dos Rodrigues (AMTR), que utiliza o óleo para fabricar o sabonete Babaçu Livre, marca criada pela entidade. São produzidas 67 mil unidades ao ano, em uma pequena fábrica adequada às potencialidades e com o trabalho das mulheres. Além do sabonete, a associação trabalha com essências e remédios fitoterápicos, com uma horta medicinal e um pequeno laboratório. O objetivo é inserir as essências naturais do local na produção dos nossos sabonetes em substituição às oriundas de outras regiões.

Hoje, temos mulheres ocupando cadeiras em câmaras de vereadores, na direção de nossas cooperativas, na gestão de sindicatos, enfim, representando a Assema onde for necessário.

No Maranhão, principalmente no Médio Mearim, o coco babaçu está entre as três atividades que mais geram emprego, ao lado da agricultura e da pecuária. A Assema também protege e coíbe a destruição da mata de babaçuais, por meio da implementação de leis municipais denominadas de “Babaçu Livre”, onde se pede o livre acesso às matas de babaçuais e se estabelecem critérios para o desbaste

dos babaçuais. Hoje temos aproximadamente nove leis aprovadas.

Na Assema, as decisões são tomadas pelos sócios em eventos próprios. A coordenação é formada por 12 trabalhadores e trabalhadoras rurais junto com uma equipe técnica contratada para agilizar as atividades. Temos duas assembléias gerais durante o ano e quatro articulações regionais em que os sócios individuais e coletivos – organizações de base nas áreas de assentamento, associações municipais ou intermunicipais – tomam decisões remetidas para a direção ou a assembléia geral decidir. Os conselhos de articulação regionais são reuniões com poder de decisão, pois os sócios e sócias presentes ajudam a discutir problemas e soluções para as ações da entidade no seu município.

O conselho é dividido em quatro municípios, que concentram os representantes das cidades próximas. Hoje a Assema atua em sete municípios: Esperantinópolis, Lago do Junco, Lago dos Rodrigues, Lima Campos, Pedreiras, Peritoró e São Luís Gonzaga. As articulações regionais foram divididas em Lima Campos, Peritoró e Pedreiras; Lago do Junco e Lago dos Rodrigues; Esperantinópolis e São Luís Gonzaga.

A base da entidade é forte porque conta com diversas cooperativas, associações e sindicatos de trabalhadores rurais como sócias. São elas: Coppalj, Coopaesp e a AMTR, além dos sindicatos de Esperantinópolis, Lima Campos, Lago do Junco, Lago dos Rodrigues e São Luís Gonzaga. Temos também participantes dessa estrutura em uma escola familiar agrícola, que aplica uma pedagogia diferente, voltada a incentivar os jovens a permanecerem no campo, por meio de uma proposta que visa a projetos de geração de renda.

## Programas

Nossa linha política tem cinco grandes programas. A produção agroextrativista tem como finalidade a transição da agricultura convencional para a orgânica, dentro dos princípios agroecológicos, além de realizar campanhas ambientais nas escolas da região. Outra ação é a comercialização solidária, que promove capacitação em autogestão. Com ela tornou-se possível praticamente acabar com o atravessador que levava toda a nossa produção de amêndoa de babaçu. Isso foi alcançado porque os preços praticados em nossas cooperativas foram controlados.

Temos ainda o programa de desenvolvimento local e políticas públicas, para melhorar a intervenção junto a órgãos públicos e permitir a inserção em conselhos municipais e regionais, por meio da capacitação de lideranças dos assentados. Esse programa busca também discutir políticas de educação mais adequadas para o Médio Mearim, área rural geralmente excluída. Pensamos desde um ensino mais adequado às nossas crianças a partir de três anos, até o tipo de universidade adequada à nossa juventude do campo.

No programa de organização de mulheres, trabalhamos a valorização do papel da mulher. Elas não podem se deixar limitar àquela história de lavar prato e fazer almoço, mas devem se inserir nos movimentos e nas representações. Hoje, temos mulheres ocupando cadeiras em câmaras de vereadores, na direção de nossas cooperativas, na gestão de sindicatos, enfim, representando a Assema onde for necessário.

Por fim, a mais nova linha é a de comunicação, por meio da qual estamos trabalhando a divulgação e a valorização dos nossos produtos da linha Babaçu Livre. Esse programa foi um dos agraciados na campanha Amigos da Assema, promovida pela Fundação Banco do Brasil.

A emancipação da autogestão obtida com o trabalho da Assema na região do Médio Mearim, no Maranhão, além de garantir a segurança alimentar, tem incentivado e elevado a auto-estima das nossas famílias camponesas.

# Qual é o modelo para a Amazônia?

A Associação em Áreas de Assentamento no Estado do Maranhão (Assema) desenvolve desde 1989 um bom trabalho de inclusão social e econômica num dos estados de índices sociais mais críticos do país, principalmente no seu interior. Nos últimos anos no Maranhão, a expansão das plantações da soja, alaistradas a partir do Piauí na região de Balsas, e das siderúrgicas, do sudoeste do Pará até as proximidades do Médio Mearim, agravou o quadro social. É um processo bastante complicado que coloca em risco o trabalho realizado pela Assema, pois a monocultura da soja, além de contribuir para reforçar a concentração de terras e de renda, vem poluindo e contaminando os cursos de água, com forte impacto ambiental.

O mesmo ocorre com as siderúrgicas, que se utilizam de carvão feito do coco inteiro do babaçu, um verdadeiro crime praticado na região contra as quebradeiras.

Essas questões vêm sendo vivenciadas de forma bastante contraditória pela sociedade brasileira. O noticiário da grande imprensa exalta as façanhas do agronegócio voltadas a exportações de *commodities*, mas não as relaciona com seus impactos ambientais e sociais. Esse processo contraditório só vem à tona quando anualmente se divulgam os índices de desmatamento da Amazônia.

A Assema e outras entidades do Grupo de Trabalho Amazônico (GTA) trabalham no sentido inverso, da valorização do capital social local, dos recursos naturais locais e das institucionalidades locais. Esse caminho proporciona experiências de desenvolvimento local sustentável que devem servir de subsídio para políticas públicas a serem implementadas na região, não apenas aquelas do Ministério do Meio Ambiente ou do Ministério do Desenvolvimento Agrário, mas do conjunto do governo.



Já que a discussão é de geração de trabalho e renda, o agronegócio vem promovendo o discurso de que gera trabalho e renda. Mas para quem vai essa renda? Quanto ela promove em inclusão social?

O que gera mais trabalho e renda no Maranhão é o trabalho desenvolvido pela Assema, pautado pela inclusão econômica por meio de atividades compatíveis com a sustentabilidade ambiental.



## Rubens Palacios

Rubens Palacios, do Grupo de Trabalho Amazônico (GTA), aponta a contradição entre as políticas de agronegócio e a preservação da região Amazônica. Enquanto isso, projetos sustentáveis social e ambientalmente não são alvo de investimentos públicos.

# Trabalho amazônico

**Maria de Araújo Aquino**

Maria de Araújo Aquino, presidente do Grupo de Trabalho Amazônico (GTA), descreve as linhas e os objetivos da rede de organizações em busca de desenvolvimento sustentável na região. Ela defende a importância de se aliar conhecimentos tradicionais a melhorias técnicas para garantir a preservação ambiental com condições econômicas e sociais para a população. Isso inclui a certificação socioparticipativa para agregar valor ao produto final das cadeias produtivas.



Grupo de Trabalho Amazônico (GTA) foi criado em 1992 para unir os povos da floresta, entidades de diferentes segmentos, organizações sociais, de apoio técnico e ONGs ambientalistas. O objetivo comum é a discussão do modelo de desenvolvimento sustentável da região Amazônica. O que começou como um Grupo de Trabalho hoje é uma rede de 602 organizações da sociedade civil congregando diferentes segmentos da Amazônia Legal Brasileira.

A Rede GTA atua prioritariamente em sete linhas temáticas. Dentro da produção sustentável, uma linha de atuação é a certificação socioparticipativa, que veremos depois. Outra linha prioritária é a educação para a sustentabilidade. Porque discutir desenvolvimento regional é necessariamente falar de uma educação voltada à questão, já que a convencional não atende à nossa demanda regional. As dificuldades são seríssimas, vão do apoio técnico até a perda de identidade, já que as comunidades vão se inserindo no processo educacional das escolas con-



vencionais. Nós trabalhamos com experiências diferenciadas, como a escola família agrícola e a extrativista. Agora está se aprofundando a discussão das universidades das florestas, dos centros de formação florestal, das escolas técnicas florestais. Hoje a grande luta do GTA é pela regularização dessas experiências como políticas públicas do Governo Federal por meio do reconhecimento do Ministério da Educação (MEC).

Na Amazônia, não discutimos uma regularização fundiária do ponto de vista convencional da Política Nacional de Reforma Agrária. Uma experiência desenvolvida na região com a criação das reservas extrativistas, hoje reconhecida pelo governo, consiste na regularização dos territórios das populações tradicionais, seja de seringueiros, seja de ribeirinhos, seja de indígenas, seja de extrativistas de modo geral, seja de comunidades quilombolas.

Outra temática de atuação da rede é a Cooperação Pan-Amazônica, envolvendo as fronteiras com os vários países também amazôni-

cos. Na maioria das vezes, as comunidades locais não têm a fronteira como impedimento na relação entre os ribeirinhos do lado brasileiro e aqueles do outro lado da fronteira. Lá, a dificuldade está associada à militarização na região, e é trabalhada com alguns fóruns de discussão, como o Fórum Social Pan-Amazônico, os fóruns trifronteiriços e, no caso do Peru, Brasil e Bolívia, com o encontro de Madre de Dios, Acre e Pando (MAP), regiões dos três países representadas em um fórum sobre desenvolvimento regional discutido desde 1999 entre universidades e ONGs.

Essas linhas temáticas prioritárias têm como estratégia influenciar na concepção do modelo de desenvolvimento regional da região Amazônica, com base na sustentabilidade ambiental, econômica, social e cultural. E isso é trabalhado a partir do desenvolvimento local, para que as comunidades, as organizações de produtores dos diferentes segmentos e as populações tradicionais possam se empoderar e influenciar efetivamente. Defendemos um modelo de desenvolvimento não baseado na soja nem nos grandes projetos do agronegócio, mas numa perspectiva voltada para a vocação florestal e ambiental da Amazônia.

Atualmente a Rede GTA atua em 18 coletivos regionais nos nove estados da Amazônia Legal Brasileira e um escritório de representação em Brasília, tanto junto ao Governo Federal quanto aos estados e municípios, incluindo a participação em espaços institucionais do Poder Público, como conselhos, comissões ou outros espaços de discussão. Isso porque um objetivo da Rede é influenciar na construção e na elaboração de políticas públicas de desenvolvimento regional.

## Conhecimento comunitário

Um de nossos programas é o Conhecimento Comunitário. Além da reaplicação da tecnologia, queremos aperfeiçoá-la no que diz respeito à legislação. A certificação socioparticipativa é mais interessante do que as certificações convencionais, porque entendemos que ela permite o empoderamento da comunidade na gestão dos recursos naturais das propriedades. É um projeto de participação técnico-comunitária que busca unir o conhecimento técnico com o comunitário, associar boas práticas de uso dos recursos naturais tradicionais das comunidades a um saber técnico que vise a valorizar a produção familiar agroextrativista, por meio da adequação desta a parâmetros de sustentabilidade ambiental, econômica e social. Queremos melhorar as técnicas de manejo dos recursos naturais, porque para nós isso é estratégico. Se

Defendemos  
um modelo de  
desenvolvimento  
numa perspectiva  
voltada à  
vocaçã florestal  
e ambiental da  
Amazônia.

lutamos por um modelo de desenvolvimento sustentável, precisamos nos aliar aos mais diferentes modelos que seguem esse objetivo.

Essa metodologia se dá por meio de oficinas comunitárias, onde construímos coletivamente os parâmetros, aliando os saberes das comunidades aos conhecimentos técnicos. A comunidade será ainda capacitada, para que tenha condições de adequar esses critérios estabelecidos ao trabalho que já pratica. Para a certificação, há um Conselho, a Câmara de Ética, que aponta situações de conflito entre os processos comunitários e a legislação atual.

Temos também uma Câmara Técnica que analisa os dados e aponta melhorias para o processo de desenvolvimento nas comunidades, e um corpo de verificação, que faz o monitoramento e a definição de certificação. Inicialmente, esse processo será aplicado somente a oito das nossas 18 regionais. O público diretamente beneficiado será de 320 famílias de produtores. Quando definirmos esses parâmetros com as famílias, o objetivo é reaplicar automaticamente para as demais famílias da região. Por exemplo, a cadeia produtiva da castanha é uma das trabalhadas no estado do Acre, com a perspectiva de, depois de definidos os parâmetros, possamos reaplicar a 3 mil famílias das três cooperativas gestoras.

A duração prevista para esse projeto é de 15 meses. As cadeias produtivas são a do açaí, da castanha-do-pará, do óleo de andiroba, do óleo de babaçu e artesanato de fibras de arumã e de sementes vegetais. A certificação vai valorizar a produção que já existe hoje. No caso de açaí orgânico de Gurupá, o pessoal conseguiu agregar 20% ao valor pelo qual eles vendiam quando comercializavam o produto sem a certificação. No caso do óleo de andiroba, uma experiência trabalhada no Estado do Amazonas no Médio Juruá, os produtores vendiam o quilo do óleo a R\$ 8. Com a certificação, vendem a R\$ 18. O preço do litro do óleo de castanha-do-pará, na Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS) de Iratapuru, no Amapá, passou de R\$ 16 para R\$ 38. A castanha-do-pará, em uma experiência no Acre, foi de R\$ 16 por lata e para R\$ 30 na exportação para o comércio justo na Itália. Consideramos que teremos uma valorização significativa nos produtos com esse processo de certificação.

## Max Pontes

Para Max Pontes, diretor-geral da Central Nova Amafrutas, a certificação é um importante desafio para a produção, tanto de sucos quanto de óleos, áreas de atuação da entidade. Além de valorizar a produção, ela é necessária para fugir dos atravessadores e de grandes empresas que levam os frutos do desenvolvimento para fora das comunidades.



# Certificação dos produtos da economia solidária

**A** Nova Amafrutas é uma central de cooperativas do Pará. Trabalhamos com produção de suco concentrado, a maior parte para a exportação, e envolvemos hoje 2.300 famílias de 21 municípios da região nordeste do Pará. A certificação para quem trabalha com mercado internacional é muito importante, porque agrega valor na venda para alguns lugares, especialmente no mercado externo, em até 40%.

Um novo foco da ação da Nova Amafrutas são os óleos vegetais. Fizemos uma parceria com a Natura, indústria do setor de cosméticos, e estamos montando uma fábrica para o processamento de óleos vegetais para produção de sabonetes com base vegetal. Hoje no Brasil a maioria dos sabonetes é de base animal, sebo de boi. Nos próximos dois anos pretendemos produzir no Pará para abastecer toda a parte de sabonete vegetal da Natura. Com isso, podemos tomar áreas de babaçu natural da mata e, em vez de derrubar, fazer o manejo em conjunto com a criação de gado de leite, por exemplo, ou a plantação do próprio dendê.

Vamos produzir óleos específicos da Amazônia, como inajá, tucumã e óleo do caroço do cupuaçu. Temos a preocupação de buscar a certificação, que já está sendo discutido muito com a Natura, o que exige fugir dos atravessadores em atuação na Amazônia. As comunidades extraem o óleo e ficam com uma miséria, enquanto o resto vai para as mãos de intermediários.

Isso poderia ocorrer com a criação de um selo de certificação socioparticipativa, para empreendimentos que assumem os princípios do desenvolvimento sustentável. Nas várias reuniões para articular a produção do óleo, vemos que há muita exploração do produto por parte de grupos de atravessadores e de empresas estrangeiras. Em ambas as possibilidades, o dinheiro não fica na comunidade, especialmente as indígenas.

Esse processo de certificação comunitária precisaria ter um fator importante: o envolvimento da comunidade na discussão do processo produtivo, incluída a questão ambiental. A limitação desse selo é que ele não teria reconhecimento internacional. Por exemplo, a partir de 2006, produtos industriais de sucos não entram mais na Europa sem certificação internacional. É uma discussão a ser feita com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Precisamos ficar de olho na certificação para não deixar fechar o cerco do mercado. Mas podemos conseguir selos e reconhecimento da qualidade e fugir disso.







# INTERVENÇÕES EM CADEIAS PRODUTIVAS

JORGE STREIT

JOSÉ APARECIDO GONÇALVES

ROBERTO LAUREANO DA ROCHA

ANTÔNIO LEOPOLDINO  
DANTAS FILHO

JORGE BERTOLDI

FRANCISCO MAZZEU

JETER GOMES

LUCIANO QUEIROGA

EMERSON MÁXIMO

IZALTIENE RODRIGUES GOMES

# A estratégia de intervenção da Fundação Banco do Brasil em cadeias produtivas

Jorge Streit

Desde 2003, a Fundação Banco do Brasil fez uma opção pelo trabalho com cadeias produtivas.

Da obtenção da matéria-prima até a comercialização, passando por processos de beneficiamento, diversas etapas ligadas a um produto entram nos projetos na perspectiva da economia solidária, ainda que não se pretenda controlar todas as partes.

Jorge Streit, diretor da Área de Trabalho e Renda na Fundação Banco do Brasil, apresenta os fundamentos dessa opção, que oferece mais possibilidades de empreendimentos de geração de trabalho e renda sustentáveis social, econômica e ambientalmente.



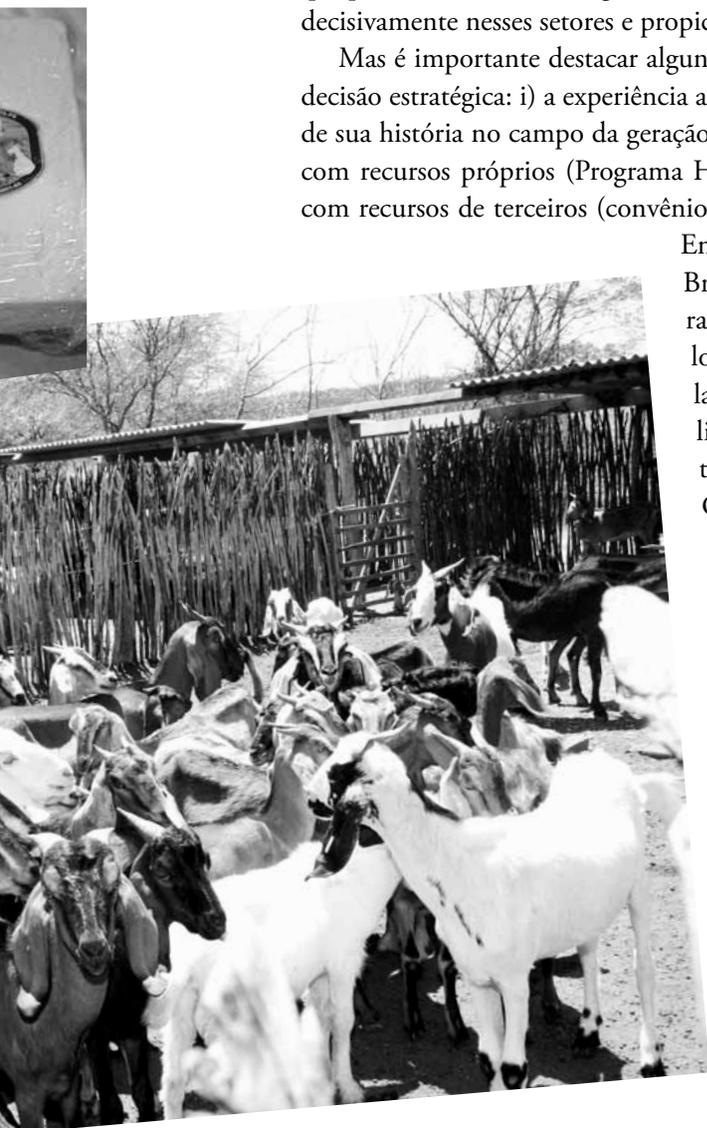
A atuação da Fundação Banco do Brasil na geração de trabalho e renda passou por mudanças importantes a partir da revisão estratégica realizada em 2003. A decisão de afirmar a Fundação na articulação e implementação de projetos, afastando-a da incômoda condição de mera financiadora e apoiadora de idéias concebidas por terceiros – quase sempre a partir de lógicas de atuação estranhas à sua estratégia –, foi decisiva nessa mudança de postura.

Outra decisão estratégica relevante foi a de concentrar o foco da Fundação nos campos da geração de trabalho e renda e na educação, tendo o Banco de Tecnologias Sociais como grande inspirador, idéia que permitiu maior convergência nas nossas ações, afirmando-nos mais decisivamente nesses setores e propiciando maior visibilidade externa.

Mas é importante destacar alguns fatores que deram suporte a essa decisão estratégica: i) a experiência acumulada pela Fundação ao longo de sua história no campo da geração de trabalho e renda, seja atuando com recursos próprios (Programa Homem do Campo), seja atuando com recursos de terceiros (convênios com o Ministério do Trabalho e

Emprego); ii) a tradição do Banco do Brasil, nossa instituição mantenedora, no fomento ao desenvolvimento local e à geração de renda, particularmente junto à agricultura familiar; iii) ambiência favorável, a partir da mudança na orientação do Governo Federal, particularmente a partir do Programa Fome Zero; e, finalmente, iv) disponibilidade de um acervo de idéias já catalogadas no Banco de Tecnologias Sociais da Fundação, boa parte delas com finalidade voltada para a geração de renda.

Afora esses elementos, a atuação da Fundação na geração de trabalho e renda passou a ter como prioridade: i) regiões geográficas de menores Índices de Desenvolvimento Humano (IDH); ii) populações sob



maior exclusão, como assentados da reforma agrária, populações com sobrevivência relacionada aos lixões e à catação de materiais recicláveis de uma forma geral, habitantes de antigos quilombos e povos indígenas.

Definidos os pressupostos e os eixos orientadores e reafirmada a aderência desse foco de atuação com a estratégia maior, coube-nos definir como organizar a intervenção da Fundação. Nesse momento, foi aprovada a ênfase em algumas cadeias de produção, particularmente aquelas consideradas importantes para a economia das regiões de menor desenvolvimento e onde a inserção dos setores sociais prioritários estivesse se dando em condições pouco favoráveis.

Mais recentemente, particularmente a partir de 2004, buscou-se construir maior convergência com as ações do Banco do Brasil na estratégia DRS, procurando incluir como prioritárias as cadeias produtivas de maior expressividade nos planos de negócios ali aprovados. Dessa forma, decidiu-se inicialmente concentrar a atuação da Fundação nas cadeias da reciclagem de resíduos sólidos e cajucultura. Mais à frente foram também adotadas as cadeias da apicultura, mandiocultura, ovinocaprinocultura e artesanato. Recentemente, a partir de 2006, decidiu-se organizar ações na piscicultura, mamona e fruticultura tropical.

Um fator também importante para definir essa forma de atuação foi a possibilidade de maior racionalização dos recursos humanos da Fundação. Analisou-se que uma concentração dos projetos em deter-

minadas atividades produtivas permitiria um ganho de escala na análise das propostas, assim como a construção de uma “inteligência interna” a partir de um conhecimento mais aprofundado dos setores econômicos envolvidos, das tecnologias adotadas, dos padrões de rentabilidade dos empreendimentos etc.

Torna-se importante ressaltar também o ganho proporcionado na adoção dessa estratégia em relação à amplitude da nossa intervenção. Ao contrário do que se pode pensar quando se analisa a estratégia da Fundação, intervindo em determinada região somente em uma atividade produtiva em meio a várias outras exercidas pelos produtores, a ação em cadeias produtivas permite sim uma abordagem sistêmica.

A atuação é sistêmica na medida em que a cadeia produtiva representa um conjunto de componentes que interagem permanentemente, envolvendo operações de produção, processamento, armazenamento,

**A ação em cadeias produtivas permite sim uma abordagem sistêmica.**

distribuição, comercialização de insumos e serviços de apoio. Como agentes de contexto, incluem-se instituições de crédito, pesquisa e assistência técnica, além dos aparatos legais e normativos. Tal abordagem permite dar maior sustentabilidade aos empreendimentos apoiados, respondendo às externalidades geralmente não controladas pelos produtores pobres no interior das cadeias.

Mas, também do ponto de vista do método, foi importantíssima a iniciativa adotada ainda em 2003, conjuntamente com instituições como a Fundação Unitrabalho, Sebrae e Embrapa, na construção do *Referencial Metodológico para Atuação em Cadeias Produtivas Envolvendo Populações Pobres*, documento que passou a nortear a nossa atuação na construção de projetos-referência em várias das cadeias priorizadas.

De fundamental, esse documento introduz quatro questões centrais: i) parcerias com “multiatores”; ii) respeito ao protagonismo dos produtores, como verdadeiros donos dos empreendimentos apoiados; iii) construção e fortalecimento de institucionalidades no campo da economia solidária, capazes de apoiar na superação da visão limitadora do alcance desses empreendimentos à mera subsistência; e, por fim, iv) atenção a aspectos sociais e ambientais relacionados aos projetos.

No tocante às parcerias, a Fundação conseguiu relacionar-se com importantes instituições, tanto de caráter nacional quanto nas regiões e localidades onde estavam sendo implantados os projetos. A busca de parceiros que pudessem aportar conhecimentos ou recursos para a viabilização dos projetos constituiu-se num dos pontos fortes da nossa ação nesse período, sendo que parte desse sucesso se deve à credibilidade de nossa instituição mantenedora, o Banco do Brasil.

A “placa” do Banco e a política clara da Fundação, com sua estratégia de ação nas cadeias produtivas, fizeram com que instituições de renome (Embrapa, por exemplo) se associassem a projetos como o da mandiocultura, do sudoeste da Bahia, ou da cajucultura, trazendo o que há de mais avançado no conhecimento dessas culturas. Assim também ocorreu em relação às experiências acumuladas pelo Sebrae nas cadeias da apicultura e da ovinocaprinocultura. A Unitrabalho ingressou nas parcerias, incorporando seus conhecimentos em gestão de empreendimentos solidários.

No aspecto do respeito ao protagonismo dos empreendedores solidários envolvidos nos projetos, o avanço maior ocorreu na mandiocultura e na cajucultura, ambas na Bahia, iniciados em períodos mais recentes, já sob os preceitos do *Referencial Metodológico*. Nesses projetos

foi possível implementar diagnósticos participativos que serviram de base para decisões estratégicas tomadas posteriormente, também de forma participativa.

Na questão das “institucionalidades”, está em implantação em vários territórios um modelo que procura articular grupos de cooperativas singulares em centrais de cooperativas, procurando responder a questões de natureza legal (tributárias e trabalhistas) e de governança (formas organizacionais capazes de preservar a representatividade dos diversos empreendimentos solidários participantes). Mas é na questão da comercialização que reside a principal expectativa em relação a essas centrais, como organizadoras da comercialização em rede e, em alguns casos, como agentes de agregação de valor, promovendo industrialização dos produtos.

E, relativamente a aspectos sociais e ambientais envolvidos, há que se destacar as ações da Fundação no setor da reciclagem, apoiando cooperativas e associações de catadores de resíduos em suas dificuldades de enfrentamento da ação dos intermediários nas cadeias do papel e papelão, do plástico, alumínio etc. Além de viabilizar a inserção social dessas populações, a Fundação e parceiros desenvolvem importante trabalho na questão ambiental, com a redução do volume de resíduos despejados no ambiente. O principal projeto nesse setor está em implantação da região metropolitana de Belo Horizonte, com oito associações e cooperativas formando uma rede solidária de comercialização de produtos recicláveis.

É importante registrar que a implementação dessa estratégia teve como suporte as definições orçamentárias tomadas no período 2003-2006, com um investimento de R\$ 40 milhões em projetos nas diversas cadeias. Foram R\$ 6 milhões na cajucultura, R\$ 5 milhões na apicultura, R\$ 8 milhões na reciclagem, R\$ 3 milhões na mandiocultura, R\$ 3 milhões na ovinocaprinocultura, R\$ 4 milhões no artesanato etc.

Enfim, embora a Fundação e seus parceiros estratégicos não tenham a pretensão de viabilizar o controle de todos os elos dessas cadeias produtivas por parte dos produtores pobres, mesmo em âmbito local ou regional, o que se pretende é ampliar a importância dos empreendimentos solidários nesses setores, permitindo maiores ganhos para os trabalhadores, além da construção de relações econômicas mais plurais, com a solidariedade, cooperação e autonomia.



# Onde uns só vêem lixo, também há trabalho e renda

José Aparecido Gonçalves

O movimento de catadores de materiais recicláveis está organizado nos principais centros urbanos do país. Para José Aparecido Gonçalves, do Instituto Nenuca de Desenvolvimento Sustentável (Insea) e da Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Material Reaproveitável (Asmare) de Belo Horizonte, a necessidade de as instâncias de governo e o movimento organizado compartilharem as responsabilidades pela coleta e gestão do material recolhido é um caminho importante para enfrentar a questão.

A atividade da catação sempre foi vista de forma preconceituosa. Os catadores são confundidos com mendigos, marginais e, nas grandes cidades, com os próprios resíduos. A partir da organização, eles vêm reconstituindo o imaginário social e modificando o olhar do conjunto da sociedade. É uma alegria ver esse segmento organizado em movimentos nas diversas regiões do país.

Na Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Material Reaproveitável (Asmare), apesar de a entidade existir há 16 anos, temos catadores que cumprem o mesmo roteiro há mais de 40 anos no centro de Belo Horizonte. Em suas rotas, passam por estabelecimentos do comércio, nos quais eles têm livre acesso para retirar materiais recicláveis, numa efetiva relação de parceria.

O perfil desses trabalhadores modificou-se à medida que as possibilidades de incorporação de grande parte deles no mercado formal diminuíram. São mulheres, homens e crianças, às vezes famílias inteiras, que sobrevivem da catação nos lixões e nas ruas. Os catadores são responsáveis hoje por 90% da matéria-prima que abastece a indústria recicladora no Brasil, segundo dados do Compromisso Empresarial para Reciclagem (Cempre). É muito comum nos grandes centros urbanos a presença de pessoas fazendo a coleta e a triagem dos materiais em viadutos e marquises. Estima-se que, no Brasil, de 500 mil a 800 mil pessoas sobrevivam da catação nos pequenos, médios e grandes centros urbanos. Eles sobrevivem apesar da exploração dos intermediários, dos atravessadores, que impõem uma condição de trabalho quase escravo, fatos ocultados da maioria dos cidadãos.

O comportamento da maioria de nós, brasileiros, com o lixo ainda é o mesmo. É como se, no momento em que ele é colocado na porta da minha casa, deixasse de ser problema meu; não se procura nem se quer saber o que acontece com os resíduos. Com esse comportamento, não temos idéia do monstro que está sendo criado e que, num futuro muito próximo, pode nos engolir. Ainda hoje, quase 60% dos municípios brasileiros destinam seus resíduos a lixões a céu aberto, contaminando completamente o ecossistema em torno das cidades. Esse é um alerta importante: quanto mais resíduos forem destinados de maneira equivocada e descomprometida, mais desequilíbrio no ecossistema será provocado.

## Ação social e ambiental dos catadores

A presença dos catadores tem sido uma convocação permanente à sociedade para rever a sua prática, e hoje nós sabemos que várias asso-

ciações e cooperativas, independentemente da intervenção do Poder Público, fazem coleta seletiva numa relação de parceria direta nos condomínios, escolas etc., que promovem a valorização do trabalho, além de mudar seu significado. Esse processo não é recente. Talvez recente seja o conhecimento da sociedade em relação a ele. Há mais de 20 anos a Cooperativa de Catadores Autônomos de Papel, Papelão, Aparas e Materiais Reaproveitáveis (Coopamare) sobrevive em São Paulo de parcerias diretas com as comunidades, o comércio, as igrejas. A Asmare, em seus roteiros em Belo Horizonte, coleta mais de 400 toneladas de material sem intervenção direta do serviço público. O impacto é relevante em termos de economia para os cofres públicos.

O comportamento da maioria de nós, brasileiros, com o lixo ainda é o mesmo. É como se, no momento em que ele é colocado na porta da minha casa, deixasse de ser problema meu.

No centro, hipercentro e nos bairros do entorno de Belo Horizonte vivem mais de 2 mil pessoas catando materiais. Sem essa ação, o custo da coleta no município seria muito maior para a prefeitura. Quando existe algum tipo de relação com o Poder Público local é apenas no campo da assistência social, sem considerar o serviço prestado, nem seu reflexo nos cofres públicos. Políticas públicas para essa realidade ainda são ausentes.

Com a atuação dos catadores, o tempo de vida útil do destino final do resíduo, seja aterro sanitário, seja lixão a céu aberto, aumenta. Esse impacto ambiental positivo é imensurável,

porque não há dados sobre o que é coletado pelos catadores nas cidades brasileiras. No exemplo de Belo Horizonte, segundo técnicos e engenheiros da área, sem a Asmare os aterros teriam esgotado sua capacidade há três anos. A capital mineira não tem espaços disponíveis para instalar novos aterros. A contribuição ambiental tem que ser considerada também nas políticas públicas.

Os catadores estão organizados em todas as regiões brasileiras. No final dos anos 1990 e início do ano 2000, viveram um forte período de mobilização que culminou com um grande Congresso Nacional realizado em Brasília, em 2001. A mobilização constituída no Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis (MNCR) ergue bandeiras significativas em busca de unidade do movimento ao mesmo tempo que estabelece novas formas de relação e de negociação com os Poderes Públicos. A organização traz algumas conquistas importantes

para um segmento até então sem destaque no ambiente urbano. Em 2002, houve também o reconhecimento da profissão de catador de materiais recicláveis na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). Depois da eleição do presidente Lula, o Governo Federal também reconheceu a importância da ação desses trabalhadores ao constituir, por exemplo, um comitê interministerial para pensar ações específicas de relacionamento e apoio às entidades.

Existe hoje em todo o Brasil, mesmo nos governos populares, um processo de terceirização desse serviço de coleta de resíduos, repassado para a iniciativa privada. Isso coloca em risco toda a categoria que está há mais de 50 anos no trabalho da catação. É necessário rever essas práticas para valorizar a qualificação do serviço, não apenas a transferência para outro setor. A coleta seletiva e a gestão integrada dos resíduos sólidos urbanos não podem ser vistas exclusivamente como uma tarefa do Estado, nem tão somente da perspectiva de transferência de responsabilidade para o movimento organizado. Um programa de coleta seletiva só vai dar certo se o gestor público local for capaz de integrar seus diferentes serviços e secretarias com a sociedade civil e com os catadores organizados em associações e cooperativas. De outra forma, não haverá solução qualificada diante da desenfreada geração de resíduos.





# Catadores não são coitadinhos

Roberto Laureano da Rocha

Roberto Laureano da Rocha, diretor da Cooperativa de Reciclagem Unidos pelo Meio Ambiente (Cruma) e do Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis (MNCR), defende o aprofundamento da relação com os municípios para garantir políticas públicas voltadas aos catadores e não apenas ações desarticuladas mais assistenciais, que desprezam o fato de que um serviço está sendo prestado e os catadores devem ser remunerados.

É importante para nós catadores organizados ter sempre essa parceria eficaz com a sociedade, principalmente nos programas de coleta seletiva. Passar porta a porta com a comunidade reforça esse papel, mas falta ainda se aproximar mais dos grandes geradores de resíduos, para que eles possam repassar o material reciclável para a organização.

Por outro lado, na relação com o Poder Público, temos bandeiras de luta do movimento. É um sonho do Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis (MNCR) que realmente existam políticas de inclusão social para catadores, não só programas isolados. Os municípios não podem ver os catadores como pobres coitados, mas sim numa ótica de prestação de serviços ao município. Nessa política, as prefeituras precisariam pagar pelos serviços prestados. Em Belo Horizonte, chegamos bem perto disso. Estamos chegando à fase de processamento industrial do material reciclado. Para nós, é uma grande conquista do movimento.

Na relação com outros parceiros, a Fundação Banco do Brasil vem contribuindo para a organização das cooperativas em redes. Antes, na cooperativa da qual faço parte, comercializávamos o material em pouca quantidade e por um preço menor. Quando nos unimos com outros, passamos a comercializar melhor, discutir o negócio e ações com outras cooperativas e associações. O trabalho de rede acaba contribuindo, gerando também mais postos de trabalho para os catadores.

## Movimento nacional

Iniciamos nossa caminhada de luta sem saber ao certo o significado de “organização”, mas fomos aprendendo com muita garra. Em junho de 2001, fizemos uma marcha para Brasília com representantes de catadores de 17 estados. No encontro, discutimos temas relacionados à nossa realidade e produzimos a Carta de Brasília, um primeiro documento com algumas reivindicações de valorização do nosso trabalho.

A unificação de nossos objetivos de luta foi o tema das discussões que se seguiram durante aquele ano. Em 2002, a categoria foi incluída na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), documento do Governo Federal que nomeia e descreve os tipos de ocupação no país. A conquista foi fruto da ação de assessoria de especialistas e de catadores de diversas entidades: Cooperativa de Catadores Autônomos de Papel, Papelão, Aparas e Materiais Reaproveitáveis (Coopamare) e Cooperativa de Catadores da Zona Sul (Coopersul), da capital paulista; Coopermare, de Embu; e Cooperativa de Reciclagem Unidos pelo Meio Ambiente de Poá (Cruma).

Quando nos unimos com outros, passamos a comercializar melhor, discutir o negócio e ações com outras cooperativas e associações.

A conscientização dos catadores sobre a importância de se organizar em cooperativas e associações realmente autogestionadas para lutar por nossos direitos é uma das principais tarefas do MNCR. A formação é a chave para isso, já que se trata de uma categoria marginalizada, que sofre muito preconceito.

Não temos medo de lutar para sermos respeitados como cidadãos. Limpamos as cidades em que vivemos, mas não somos reconhecidos pelo trabalho. Há muitos anos trabalhamos em ambientes degradantes nas ruas, nos lixões e em algumas organizações sem nenhuma infra-estrutura. O fechamento dos aterros sanitários e os espaços adequados para a atividade dos catadores também são lutas importantes. O movimento reivindica ainda junto ao governo e órgãos públicos reconhecimento e investimento para a categoria.

Estamos mostrando a toda a sociedade que somos capazes de administrar nosso próprio trabalho dentro do princípio da economia solidária e baseados no aprendizado da solidariedade e do companheirismo. Precisamos viver no coletivo para viver melhor.

## Antônio Leopoldino Dantas Filho

A criação de abelhas para produção de mel é uma atividade econômica sustentável com grandes possibilidades de geração de trabalho e renda. Há espaço no mercado externo para um produto de alta qualidade, imune de doenças, devido ao clima favorável, e capaz de preservar matas nativas, o melhor ambiente para a apicultura. Antônio Leopoldino Dantas Filho, o Sitonho, coordenador da Casa Apis, traça um panorama da atividade no Brasil e sua importância para o Piauí, com perspectiva de expansão para outros estados do Nordeste.

# Oportunidade para o mel do Semi-Árido

O projeto da Casa Apis surgiu num momento muito difícil, em que os apicultores estavam bastante desmotivados em função da queda do preço das exportações por conta do câmbio e da retomada da produção na China. Esse projeto fortaleceu e mudou completamente a mentalidade do setor no Piauí, onde a apicultura começou no Nordeste, com a vinda de imigrantes do Sul e do Sudeste, e também nos demais estados do Nordeste, o grande celeiro do mel do Brasil. A fundação da Casa Apis é um desdobramento do projeto Promel, proposto pela Fundação Banco do Brasil, a Unitrabalho, a Organização Intereclesiástica para a Cooperação ao Desenvolvimento (Icco), a União e Solidariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Social do Brasil (Unisol Brasil) e o Sebrae.

A apicultura em si é uma atividade econômica auto-sustentável que preserva a natureza. Nada prejudica mais o apicultor do que o desmatamento, a utilização de motosserra e agrotóxicos. Além disso, há possibilidades econômicas com a polinização e vários outros derivados da abelha que precisam ser explorados, como a toxina, o pólen, o própolis,



a geléia real. Estudos informam que o melhor agente polinizador na natureza é a abelha. Isso é muito bem aproveitado em países desenvolvidos, como nos Estados Unidos, onde os produtores de maçã e pêra pagam aos apicultores para instalarem apiários em seus pomares porque a abelha, além de aumentar a produção, melhora a qualidade do fruto.

O mundo hoje produz 1,2 milhão de toneladas de mel por ano, das quais apenas um terço é comercializado no mercado externo. A China é o maior produtor, com 104 mil toneladas por ano, seguida da Argentina, com 68 mil toneladas. O Brasil fica em oitavo ou nono lugar, com 30 a 40 mil toneladas anuais. No Nordeste, a atividade apícola é desenvolvida desde o início dos anos 1980, produzindo hoje 7 mil toneladas de mel, sendo 4 mil toneladas apenas no Piauí.

Uma das dificuldades é que o grande centro de consumo do Brasil é o Sul e Sudeste. Os apicultores piauienses não tinham contato com um produto com aquelas características. Mas ele logo em seguida caiu no gosto popular e, aproveitando o embargo ao mel chinês e ao mel argentino, inseriu-se no mercado. O mel brasileiro tem uma diferença de preço de até 30% no mercado internacional. Enquanto a China chega a vender mel no mercado a até US\$ 0,80 o quilo, nós vendemos a US\$ 1,40, por causa da qualidade do nosso produto, um mel orgânico e de

boa palatabilidade. Garantir essa qualidade era outro desafio, uma vez que os produtores estavam bastante dispersos.

Os resultados foram bons e o fortalecimento econômico é visível. O Piauí é um dos estados que menos exporta na nação, representa apenas 0,01% do total. Ao inserir o mel no mercado internacional a partir de junho de 2002, conseguimos, em 2003, ficar em segundo lugar na pauta de exportação do estado, com um volume de US\$ 10 milhões vendidos – de um total de US\$ 50 milhões, perdendo somente para a exportação de soja.

A questão da comercialização permanece um grande desafio. Há 15 grandes entrepostos no Brasil que formam um cartel e controlam o preço. Quando o produtor recebe de R\$ 2 a R\$ 2,50, o consumidor nas gôndolas dos supermercados encontra o produto de R\$ 18 a R\$ 20 o quilo. A proposta da Casa Apis é quebrar essa barreira.

## Oportunidades

O trabalho realizado ao longo desses quatro anos gerou no Piauí a Federação da Apicultura e a Câmara Setorial da Apicultura, um arranjo produtivo. Foi um dos primeiros estados a ter um alcance setorial da apicultura, o que nos levou a discutir com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento a proposta de fundar uma câmara setorial nacional. Há um grande desafio colocado pelo desmatamento da lavoura tecnificada. Cada dia que passa há áreas menores para a instalação dos apiários, e a tendência em alguns países industrializados é a diminuição da produção do mel. Essa brecha pode ser aproveitada, preservando nossa mata nativa para aumentar a participação no mercado internacional.

Um relatório do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) mostra que o Nordeste tem potencial para produzir 150 mil toneladas de mel, cinco vezes o que o Brasil produz hoje. A Universidade Federal da Bahia apresentou outro relatório que indica a possibilidade de atingir o dobro disso. Independentemente do volume, quase a totalidade do mel comercializado hoje no planeta está contaminada por uma bactéria chamada *loc americano*, que surgiu nos Estados Unidos no final da década de 1960 e que não tem cura, além de provocar uma perda completa dos enxames. A doença ainda não se manifestou aqui no Brasil, segundo os especialistas, devido ao nosso clima. A alta temperatura não permite que a bactéria se desenvolva nessa região. Se houver controle da qualidade e soubermos explorar bem as oportunidades no cenário mundial, temos um futuro bastante promissor pela frente.

# Modelo de trabalho da Casa Apis



## Jorge Bertoldi

A organização e os números da realização do projeto da Casa Apis são apresentados por Jorge Bertoldi, agrônomo da Fundação Banco do Brasil. O empreendimento se inicia com uma produção alta, tendo em vista a realidade brasileira, escala necessária para lidar com redes de supermercados e grandes exportadores.



O projeto da Casa Apis nasceu no primeiro semestre de 2004, como parte de um programa de desenvolvimento regional sustentável do Nordeste, no qual a apicultura tem uma importância fundamental. É uma atividade muito conhecida e integrada à região, o que possibilita a inclusão de muitos produtores, hoje sem alternativa viável para desenvolver em suas propriedades. É importante também para os apicultores engajados na cadeia produtiva serem valorizados pelo trabalho. Nosso foco foi escolher um modelo para ser replicado não só no Nordeste, mas em outras regiões do país. O Programa Promel surgiu a partir de uma parceria da Fundação Banco do Brasil com a Unitrabalho, fundação interuniversitária voltada a estudos e pesquisas relativos ao trabalho.

É da Unitrabalho a elaboração do modelo referencial usado na cadeia da cajucultura, da mandiocultura e da apicultura. Outra parceira nesse caso é a Organização Intereclesiástica para a Cooperação ao Desenvolvimento (Icco), que entrou com os recursos para os levantamentos iniciais do projeto. Com sede na Holanda, sua missão é apoiar o desenvolvimento regional sustentável em regiões carentes. A União e Solidariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Social do Brasil (Unisol Brasil), que articula empreendimentos de economia solidária, também está na Casa Apis. Finalmente, o Sebrae, parceiro da Fundação em diversos projetos, é responsável pela capacitação dos apicultores e pela melhoria da qualidade da produção.

Para todos os envolvidos em projetos de inclusão social e de geração de trabalho e renda, o enfoque atual é de criar empreendimentos sustentáveis. Desde o princípio, nossa preocupação foi criar um projeto viável economicamente, socialmente justo e que preservasse o ambiente – a apicultura é a atividade que mais preserva.

## Fundo para viabilizar

Para participar no mercado, em qualquer atividade econômica, é preciso volume de produção, senão não se consegue acesso a grandes supermercados e exportadores, pois tais compradores adquirem quantidades elevadas. Se não se negocia com eles em bloco, resta apenas o intermediário, porque ele vai à procura do apicultor, que é sempre o elo mais fraco da cadeia. Ele é o último a perceber qualquer valorização de preço, mas é sempre o primeiro a ser desfavorecido quando o preço cai.

O mercado exige regularidade de fornecimento. Não adianta entregar o produto em uma ocasião e não fornecê-lo em outra. Não fecha-

O que caracteriza o projeto como de economia solidária é o seu estatuto social, muito discutido com as diretorias das cooperativas. A parte que exigiu mais trabalho foi a da criação dos fundos, que dão sustentabilidade ao empreendimento.

mos bons contratos assim. Tampouco há espaço para competir sem atender às especificações de qualidade. Por outro lado, o apicultor quer um preço justo que remunere adequadamente sua atividade e uma garantia de colocar o seu produto no mercado.

Em função disso, e já dentro desse referencial metodológico, percebemos que a economia solidária era a saída. No Piauí, existem mais de 100 associações de apicultores e pelo menos 20 cooperativas isoladas. As associações nunca tiveram força para participar do mercado, estavam fadadas ao fracasso. Uma associação comum vendia em torno de 10 a 20 toneladas ao ano, enquanto uma cooperativa, 15 vezes mais, ou seja, cerca de 300 toneladas ao ano. Sem participação significativa no mercado, ficavam na mão dos intermediários.

A idéia de criar a Casa Apis surgiu da necessidade de unir as cooperativas. O apicultor perde muito dinheiro porque vende apenas a matéria-prima, em baldes de 25 quilos. Precisamos entregar o produto pronto para o consumo final, o que exige um esquema de preparo da produção com seu fracionamento em embalagens menores. Para isso, foi criada uma marca. Essa logo foi amplamente discutida, e especialistas ajudaram a concebê-la. Assim, chegamos à Casa Apis. A primeira parte é a sigla de Central de Apicultores do Semi-Árido, enquanto Apis é o nome científico de abelha, além de estar associado à abreviatura de Apicultura Sustentável.

O que caracteriza o projeto como de economia solidária é o seu estatuto social, muito discutido com as diretorias das cooperativas. A parte que exigiu mais trabalho foi a da criação dos fundos, que dão sustentabilidade ao empreendimento, um modelo interessante para replicar em entidades em fase de organização. Dos resultados econômicos, o que seria equivalente ao lucro, 30% é depositado num primeiro fundo voltado a garantir um preço mínimo aos filiados e, assim, diminuir a oscilação de mercado. Outro fundo de reserva, que conta com 20% dos resultados, é destinado à manutenção da Central e a suprir alguma expansão ou modernização da fábrica. Finalmente, há o fundo de assistência técnica, educacional e social, que busca

São 65 mil colméias aproximadamente.

Se colocarmos uma caixa na seqüência da outra, a extensão é de cerca de 33 quilômetros.

melhorias na qualidade do produto e oferecer benefícios para a família do agricultor, como educação e formação profissional.

### 33 quilômetros de colméias

A Central está localizada na cidade de Picos no sudoeste do Piauí, onde estão instaladas duas cooperativas. No total, são oito cooperativas integrantes da Casa Apis, atendendo 38 municípios. Será criada outra, a cooperativa industrial. São 122 comunidades envolvidas, em três estados: Piauí, Pernambuco e Ceará. O número de apicultores está em torno de 800, dos quais aproximadamente 40% estão inativos, por serem produtores

esporádicos. A maioria deu sinais de que irá retomar a atividade, porque viu consistência no projeto. São 65 mil colméias aproximadamente. Se colocarmos uma caixa na seqüência da outra, a extensão é de cerca de 33 quilômetros, o que mostra o tamanho desse projeto.

A produtividade hoje é de 25 quilos por colméia ao ano, e a meta num futuro próximo é de 40 quilos anuais por colméia. A produção prevista para 2006 na Casa Apis é de 1.630 toneladas, com receita bruta de R\$ 10,5 milhões, considerando o preço médio de R\$ 6 por quilo do produto final. Considerando, por exemplo, a produção no Nordeste de 7 mil toneladas ao ano, e a brasileira, de 30 mil a 40 mil, a Casa Apis tem um começo fantástico. Existem outros 300 apicultores do Cariri, no Ceará, interessados em se integrar ao projeto, além de outras associações e cooperativas na região.

O Brasil exporta 21 mil toneladas, das quais 4,3 mil vêm do Nordeste. O Piauí, onde fica a central, exporta 1,7 mil toneladas. Para a exportação, a Icco é estratégica. Outras ações também estão sendo feitas para exportar esse mel para outras regiões, como os Estados Unidos e Canadá. Pretende-se também a obtenção de selos de certificação social e orgânica. Esse projeto vai ajudar a evitar o êxodo rural, ainda muito acentuado na região. O que pretendíamos era criar um modelo de empreendimento solidário e acreditamos que o objetivo está sendo atingido.



# Articulação institucional e a construção do Promel

Francisco Mazzeu

Francisco Mazzeu, diretor-executivo da Unitrabalho, fala da estratégia de mediação social promovida pela rede de universidades no projeto Casa Apis. Para ele, a articulação é o motivo do sucesso do trabalho que pode, agora, buscar inovação para melhorar a produção. O plano é expandir a idéia de uma central de apicultura para outros estados do Nordeste.



A metodologia de trabalho de desenvolvimento e de geração de trabalho e renda em determinadas cadeias produtivas encontra no exemplo do mel e da apicultura grandes possibilidades. Ela é muito eficaz pelas características do produto e da produção, além da forma como o projeto foi conduzido. É um bom exemplo de como é possível trabalhar em parceria, sem que haja um dono único, de uma forma que todos sejam donos do projeto. Cada instituição participante se sente de fato contemplada.

Inspirada na experiência da Nova Amafrutas, a proposta foi criar uma central que envolvesse os produtores, o processamento industrial e também a comercialização do produto final no mercado.

Quero destacar alguns pontos nessa experiência da Casa Apis. O projeto surgiu numa discussão com várias organizações que atuam na região Nordeste sobre quais seriam as melhores possibilidades para a geração de trabalho e renda. A apicultura surgiu junto com a produção de algodão orgânico, a caprinocultura e uma série de outras atividades, em algumas das quais a Fundação e organizações parceiras atuam. A partir daí, a Unitrabalho, a Organização Intereclesiástica para a Cooperação ao Desenvolvimento (Icco) e a Fundação Banco do Brasil foram procurar os interlocutores na região.

O fundamental nessa forma de trabalho é a articulação institucional. Nas primeiras reuniões em Teresina (PI), procurávamos em primeiro lugar respeitar os processos já existentes, perceber que já havia uma articulação e o esforço de várias organizações, como a Federação da Apicultura e do próprio Banco do Brasil, que têm uma liderança junto aos pequenos produtores. Fizemos um trabalho importante de diálogo com esses setores para ouvir o que tinha sido alcançado, visando a crescer a partir da experiência existente.

Não poderíamos chegar com um pacote fechado, uma idéia pronta e dizer: “somos os bons e agora vamos resolver os problemas de vocês aqui”. Sempre procuramos ver o que está sendo feito e pensado, o que nos deu credibilidade para depois propor algumas alternativas. A proposta de criar uma central de cooperativas de apicultores que atuasse em toda a cadeia produtiva foi extremamente bem recebida por todos. Inspirada na experiência da Nova Amafrutas, a proposta foi criar uma central que envolvesse os produtores, o processamento industrial e também a comercialização do produto final no mercado.

## Mediação de conflitos

A Unitrabalho é uma rede de universidades que, além de realizar o trabalho acadêmico, cumpre um papel de se colocar como mediador social. Toda a vez que se reúnem grupos ocorrem conflitos, porque os interesses são diversos. A universidade pode, junto com outras organizações da sociedade civil, desempenhar um papel de mediar conflitos e fazer com que as pessoas se reúnam e trabalhem juntas por um objetivo comum.

Por isso, um elemento importante são os conselhos ou comitês, em nível tanto nacional como local, para promover a articulação interinstitucional. Temos um Comitê Gestor no qual as questões de todos os parceiros, os pontos fundamentais do projeto, são debatidas e a estratégia geral é acordada em um consenso construído. Tudo isso para canalizar todo o nosso esforço num único sentido. Esse tem sido um dos fatores de sucesso do projeto.

Na estratégia da Unitrabalho no Promel, a Casa Apis é uma experiência importante, porque promove o desenvolvimento da apicultura como atividade geradora de renda no Nordeste como um todo. No Promel, estamos articulando, junto com a Icco e a Fundação, a idéia de um centro de referência próximo a uma universidade para trabalhar melhor a comercialização e criar uma inteligência comercial para ser incorporada pelos empreendimentos. Também pode desenvolver novos produtos além do mel, que vão complementar a atividade da Casa Apis.

O centro tecnológico da Casa Apis vai apoiar pesquisas necessárias para aprimorar a apicultura em sintonia com as tendências e demandas do mercado, por meio de inovações tecnológicas produzidas dentro e fora da universidade. É fundamental que a universidade possa também cumprir o seu papel de gerar conhecimento útil para a sociedade. Isso pode ter impacto direto no ganho do produtor, na comercialização e na inserção no mercado.

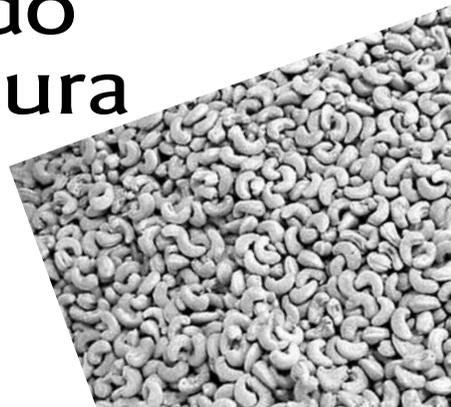
Com o sucesso da Casa Apis, vamos atuar em conjunto com universidades da região e expandir a experiência para todo o Nordeste, levando a um fortalecimento da produção dos apicultores. A Federação dos Apicultores de Sergipe, que atua também no norte da Bahia, e a Rede Abelha do Rio Grande do Norte já nos procuraram, e vamos aprofundar o contato. É concreta a perspectiva de uma grande articulação dos apicultores do Nordeste num espaço de tempo não muito longo, que permita a colocação de produtos inovadores e de qualidade à disposição do consumidor final. Fico orgulhoso de ver as universidades ajudando os atores principais, que são os apicultores, a conseguirem melhores condições de vida e trabalho.

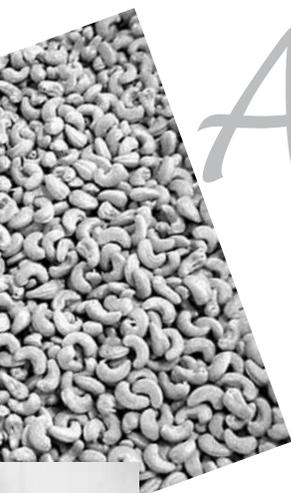
É fundamental que a universidade possa também cumprir o seu papel de gerar conhecimento útil para a sociedade.

# O aprendizado do Projeto Cajucultura no Ceará

Jeter Gomes

A castanha-de-caju é um produto típico do Nordeste brasileiro, bastante conhecido e aceito por mercados consumidores e produzido amplamente por agricultores de diversas regiões. Por isso, foi uma das cadeias produtivas escolhidas pela Fundação Banco do Brasil. Jeter Gomes, do Grupo Técnico de Assessoria, que é fruto de uma parceria entre a Fundação Banco do Brasil e a Unitrabalho, fala sobre os objetivos e detalhes da execução do plano e os desafios encontrados.





A Fundação Banco do Brasil escolheu oito cadeias produtivas como as suas áreas prioritárias de atuação junto com os seus parceiros nacionais. As etapas mais significativas de uma cadeia produtiva são: produção primária, beneficiamento e comercialização. O cenário que encontramos onde os projetos iriam se implantar é de populações de pequenos produtores da agricultura familiar. São proprietários apenas da produção primária, ou seja, possuem a terra e a cultura do caju em si. As etapas subsequentes pertencem a outros, a intermediários, donos de indústrias ou comerciantes.

Queremos chegar a uma situação, ao final do nosso trabalho, em que os pequenos produtores, a agricultura familiar e os assentados de reforma agrária sejam donos também do beneficiamento e de parte da comercialização. No caso da cadeia da cajucultura o beneficiamento ocorre em minifábricas de castanha-de-caju e em uma central de classificação, embalagem e comercialização. Com isso, eliminam-se os intermediários e uma parte da comercialização é atingida, tanto para os supermercados, como para exportação. O pequeno produtor pode deixar de ser pequeno, de ser população carente, e passar a ser incluído social e economicamente. Isso envolve questões de educação, saúde, ambiente, saneamento básico etc. Os projetos trabalham com o tripé da sustentabilidade: os aspectos econômico, social e ambiental.

## Rede envolve cinco estados

O desenvolvimento do projeto está previsto em pelo menos cinco estados do Nordeste que, no futuro, trabalharão em rede. Não precisam necessariamente ter ligações jurídicas nem econômicas. O importante são as trocas de experiência, de comercialização e as compras em conjunto. As primeiras implantações foram no Piauí e no Ceará, hoje os mais avançados na estruturação. Na Bahia e no Rio Grande do Norte o trabalho também já começou, enquanto no Maranhão aguardamos a conclusão da avaliação das condições de orçamento da Fundação.

É uma rede com projetos de cajucultura nesses cinco estados, montados com parceiros nacionais: Fundação Banco do Brasil, Sebrae, Embrapa e Telemar. Em cada região podem ser estabelecidas parcerias locais com prefeituras, ONGs, governos de estado e universidades. O projeto de processamento da castanha utilizado é uma tecnologia social da Embrapa premiada em um dos concursos bienais de Tecnologias Sociais da Fundação Banco do Brasil, que, portanto, se tornou uma referência tecnológica para esse projeto.

A minifábrica processa a castanha e faz todas as etapas até que se torne uma amêndoa própria para o consumo, incluindo uma pré-seleção. Aí então, toda a produção das dez unidades instaladas em cada estado é enviada para uma central, onde é feita a classificação final, a fragmentação, a embalagem em diversos formatos e a comercialização.

No Ceará encontra-se o mais avançado dos projetos. Em cada uma das comunidades escolhidas estão instaladas minifábricas vinculadas a uma associação diferente. Elas se encontram nos seguintes municípios: Pacajus, Tururu (duas), Barreira, Ocara, Aquiraz, Chorozinho, Aracati, Granja e Icapuí. Está prevista a entrada de um 11º município, Jijoca de Jericoacoara. A central já está construída em Pacajus.

Do ponto de vista da organização social, criou-se uma cooperativa singular chamada Coopacaju. Cada comunidade tem uma associação de produtores, que se filia a essa cooperativa. Isso dá uma estrutura social ao projeto, porque há uma cooperativa responsável pela gestão político-organizativa de todo o complexo. Cada minifábrica será administrada por sua comunidade e será propriedade daquela associação, enquanto a central fica a cargo da cooperativa.

O projeto começou em 2003 e enfrentou uma série de percalços pelo caminho, porque os desafios eram muito mais complexos do que se imaginava. Hoje, são cerca de 500 famílias beneficiadas, metade das mil que se pretende alcançar. Isso representará cerca de 5 mil pessoas envolvidas diretamente e muitas outras indiretamente.

O investimento de recursos não-reembolsáveis por parte da Fundação é da ordem de R\$ 2,5 milhões só para o Ceará, o que é um volume significativo. Estão envolvidos dez municípios, dez associações, uma cooperativa e centenas e centenas de famílias. O mesmo vale para cada um dos estados onde o projeto se desenvolve. O trabalho envolve a construção do prédio da central e das dez minifábricas, a compra de equipamentos para cada unidade, o desenvolvimento da organização social, o planejamento estratégico do empreendimento, o plano de negócios e o plano de marketing, a gestão ambiental, a busca de alternativas para o capital de giro, espaços para a comercialização dos produtos etc. Há ainda a capacitação do agricultor

para melhorar o manejo da terra, para o trabalho operacional no processamento, para a gestão econômico-administrativa da mesma e para a organização sociopolítica das comunidades integrantes do projeto e da cooperativa.

**As comunidades participantes contam com uma minifábrica vinculada a uma cooperativa central.**

## Limites e aprendizados

O primeiro limite é a distribuição geográfica. As minifábricas estão instaladas em municípios cearenses que vão de um extremo do estado, na divisa com o Piauí, ao outro, na divisa com o Rio Grande do Norte. Isso encarece o transporte e dificulta a viabilidade econômica e o trabalho da organização social. Uma liderança que queira estar presente nas bases da cooperativa precisa percorrer 200 ou 300 quilômetros de uma fábrica a outra. Para uma cooperativa em fase de estruturação, com poucos recursos financeiros, é um grande problema.

O segundo limite é a fragilidade dessa organização social. Por ser uma cooperativa incipiente, não foi possível até agora fazer um trabalho profundo de conscientização. E educação é um processo, algo para a vida inteira; ninguém se educa do dia para a noite. Um ou dois anos não são suficientes para formar uma nova liderança. Mesmo com talento inato, é preciso ciência, formação, informação etc. Há um trabalho de reforço dessa formação previsto para cada comunidade, com o intuito de formar novas lideranças. O capital social, o ser humano, é a peça-chave do projeto. O esforço imenso da Fundação, do Sebrae, da Embrapa, da Telemar, da Unitrabalho e de tantos outros parceiros, bem como seus recursos financeiros, de nada adiantarão se o ser humano, se as pessoas lá na base não assumirem a liderança e a condução do projeto. Se ele não estiver pronto, se a organização social não estiver sólida, com clareza do rumo do projeto, se não souber o que é desenvolvimento sustentável, economia solidária, o que é uma organização social, o projeto acaba quando os parceiros se retiram. Quem não ajuda a construir não se sente dono.

No Piauí, temos a sorte de poder errar menos, pois tivemos um tempo maior para amadurecer e aprender com os problemas do início do projeto no Ceará. Assim, a central foi instalada em Picos, no centro de uma grande região de produtores de caju: Francisco Santos, Pio IX, Monseñor Hipólito, Vila Nova, Jaicós, Campo Grande, Itainópolis, Ipiranga e Santo Antônio de Lisboa. Há ainda o município de Altos, que é um pouco mais distante, mas já estava no projeto desde o início e foi mantido. São municípios produtores de caju, próximos à central e com algum nível de organização social. Isso beneficia a logística, pois diminui o custo do transporte e facilita a organização social, já que todos estão situados num raio de no máximo 70 quilômetros.

# Renda da mandiocultura: para além da subsistência

Luciano Queiroga

A mandioca é uma cultura tradicional em todo o país, especialmente na região Nordeste, onde obtém satisfatória produção mesmo sob o regime de chuvas do Semi-Árido. É a base da alimentação de grande parte da população local, especialmente a mais pobre, que faz do produto a principal lavoura de suas propriedades. Por isso, tornou-se alvo de diversos projetos, como a construção de casas de farinha.

Luciano Queiroga, do Grupo Técnico de Assessoria da Fundação Banco do Brasil com a Unitrabalho, descreve os preparativos, as metas e os principais desafios para a mandiocultura. No caso, a região de Vitória da Conquista (BA) foi escolhida para ser apoiada na organização do sistema de produção, beneficiamento e comercialização, envolvendo a instalação de casas de farinha e de produção de fécula, o amido da mandioca.





Foto: Wânia Fukuda

**V**itória da Conquista fica no sudoeste da Bahia, em região próxima a Minas Gerais. Nos 12 municípios envolvidos no projeto, vivem cerca de 600 mil pessoas. A renda *per capita* mensal varia de R\$ 60 a R\$ 70. A taxa de analfabetismo média é de 40%. Os 20% mais pobres da região detêm 2,1% da renda.

Percebemos na vocação muito forte para a mandiocultura um ponto que pode permitir superar as dificuldades dessa realidade. O volume de produção de mandioca é muito alto, 348 mil toneladas ao ano, só naquela região. São 48 mil produtores identificados, em uma das culturas agrícolas mais fortes no país – perde apenas para soja, milho, cana-de-açúcar, arroz e café. No Brasil, a mandioca responde por R\$ 4,372 bilhões em receitas. A Bahia é o segundo maior produtor nacional, com 3 milhões de toneladas, atrás do Pará. Em termos de renda na Bahia, a mandioca só perde para a soja.

Cada baiano consome em média 45 quilos de farinha por ano – números inferiores apenas à média anual paraense, de 60 quilos. Os municípios envolvidos no projeto são Anajé, Barra do Choça, Belo Campo, Cândido Sales, Caraíbas, Condeúba, Encruzilhada, Piripapo, Planalto,

Porções, Ribeiro do Luar, Tremedal e Vitória da Conquista. Foram feitas pesquisas em várias regiões do país e o Comitê Nacional da Mandiocultura indicou para o projeto as regiões de Vitória da Conquista, de Alagoinhas e Inhambupe, na Bahia, e de Benevides, no Pará.

Desde o início a intenção era atuar numa grande base social. No primeiro evento, tínhamos mais de 80 entidades participando, entre elas 20 prefeituras. Da convergência de todas, saiu o primeiro grupo técnico.

Então, partimos para um movimento que pretendia instalar e movimentar um grande capital social, ao mesmo tempo que se ia conhecendo a região. Esses trabalhos foram fortalecendo e identificando lideranças, habilitando e emancipando os envolvidos – já que os produtores são os protagonistas principais. Foram 26 seminários municipais, para instalar 86 grupos de discussão, com 3 mil produtores mobilizados.

## Cenário e metas

Um questionário foi passado aos produtores, nos primeiros seminários, para definir quais seriam as questões a trabalhar. Constatou-se que a renda bruta familiar dos produtores pesquisados não passa de dois salários mínimos, sendo que 80% ganha menos do que isso. Eles praticamente não utilizam adubação, fazem derrubada de mata, usam a queimada como método de preparação da terra. A maioria não utiliza qualquer prática de conservação de solo. Praticamente não existe crédito ou assistência técnica, uma realidade semelhante ao resto do Nordeste. Os produtos são vendidos basicamente no próprio município e o atravessador realmente atrapalha a vida dos produtores. Como a mata regional é queimada para o plantio, quase não existe mais lenha na região de Vitória da Conquista. E está presente o grande problema da manipueira, um resíduo líquido do esmagamento da mandioca, de grande poder tóxico e que pode até matar pessoas e animais.

No caso da produção, a assistência técnica, maquinário e manejo da lavoura são os principais problemas. No beneficiamento, as dificuldades estavam na qualidade ou em deficiências técnicas das casas de farinha, por conta de equipamentos rústicos ou obsoletos das fábricas de fécula e a falta de capacitação técnica. Na parte de comercialização, o atravessador, a falta de cooperativa e os preços mínimos atrapalham os produtores.

Faltava ainda mais organização social, o que suscitou uma das primeiras medidas, a criação da Cooperativa Mista Agropecuária dos Pequenos Produtores do Sudoeste da Bahia (Coopasub), estruturada a partir de entendimentos com cada produtor. A cooperativa é dife-

rente, porque está assentada em todos os municípios, por meio dos núcleos regionais. Representantes de cada cidade formam o Conselho dos Núcleos.

Para dar conta de tantas questões, percebemos que precisaríamos agir em diversas frentes. Na parte de capacitação e assistência técnica, já está aprovado pela Fundação um programa constituído para a realidade regional, inclusive com cursos de capacitação. O aperfeiçoamento institucional e de gestão leva em conta o desenvolvimento da governança local, da cooperação, o desenvolvimento e a identidade territorial, a gestão empresarial e a capacidade inovativa. Não queremos trabalhar só farinha e amido, mas muitos produtos, para dar mais sustentabilidade ao projeto. Temos ações de mercado, inclusive um acompanhamento de preço, ações de gestão de propriedades rurais.

Para dar conta de tantas questões, percebemos que precisaríamos agir em diversas frentes.

Quanto à infra-estrutura, disponibilizamos para a cooperativa oito tratores para mecanizar a produção. Uma unidade de amido será instalada a um custo de R\$ 3,3 milhões. Uma fábrica de padronização de embalagem de farinha e amido para comercialização, em torno de R\$ 1,6 milhão. Outras 39 casas de farinha estão sendo revitalizadas ou instaladas. Para a logística e o transporte da assistência técnica, serão oito caminhões, e outros automóveis, além da instalação de armazéns municipais.

Para um investimento de R\$ 11,6 milhões, a relação custo-benefício precisa estar muito bem medida. São estimados 2.250 empregos diretos e, atualmente, mil produtores já são filiados. O número de associados deve chegar a 3 mil em julho de 2006, beneficiando 15 mil pessoas, considerando-se que as famílias têm, pela pesquisa, em média cinco pessoas.

São três metas. A primeira são 3 mil hectares de mandioca “tecnificados” em 2006. Segundo, redução do ciclo da cultura no primeiro momento de 21 para 18 meses. Terceiro, elevação da renda familiar. Em quarto lugar, o crescimento da produtividade, de 12 toneladas para 16,8 toneladas por hectare e, com a “tecnificação”, após dois ciclos, 25 toneladas por hectare. Só com isso, esperamos que aconteça uma boa parte desse aumento de renda que pretendemos. A fecundária vai produzir em torno de 15 a 20 toneladas por dia, e as casas de farinha processarão de 25 a 30 toneladas de farinha por dia.

## Capital de giro

Em qualquer empreendimento, qualquer empresa, a questão do capital de giro é crucial. Por isso, principalmente no caso da central de rebeneficiamento e da fábrica da fecularia, há algumas fórmulas. O capital de giro necessário é de R\$ 1 milhão para todos os empreendimentos. A cooperativa, por exemplo, tem a cota de cada produtor, que nesse momento é uma saca de farinha, cujo preço vai de R\$ 40 a R\$ 50. Uma possibilidade é elevar a cota para cinco sacas. A segunda frente seria uma linha de crédito do Pronaf, de custo baixo. Por meio dos produtores, incrementaríamos o capital de giro dos empreendimentos industriais, principalmente. A terceira frente, já conversada, é a própria participação da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) na comercialização e antecipação de recursos para formação de estoque. A quarta, é a sobra do ciclo financeiro do produtor, quer dizer, ele poderá conceder a disponibilidade da farinha ou fécula para comercialização à cooperativa até o total do tempo restante entre a data para liquidação do custeio da lavoura, proporcionado pela estratégia DRS do Banco do Brasil. A última forma seria a utilização de alguma fonte de crédito convencional, que esperamos que seja o mínimo possível.



# Constituir capital social



## Emerson Máximo

Emerson Máximo, da Fundação Banco do Brasil, conta como foi o trabalho para mobilizar os atores envolvidos no sudoeste da Bahia para trabalhar a cadeia produtiva da mandioca, tanto para produzir farinha quanto a fécula, o que permite lidar melhor com as variações de demanda e preço. Para ele, o capital social instituído é o que garante os frutos da atuação na mandiocultura.

O projeto de mandiocultura na Bahia foi construído desde o início visando a evitar erros existentes em outros projetos. No início de 2004, quando se começou a discutir a atuação da Fundação Banco do Brasil na cadeia da mandiocultura, foram mobilizados dois grupos de técnicos das entidades parceiras para realizar levantamentos de informações prévias no estado. Eu participava de um deles, juntamente com um pesquisador da Embrapa e um consultor do Sebrae-BA, e partimos para percorrer algumas regiões da Bahia para conhecer *in loco* a realidade dessa cadeia produtiva. Essa é a primeira diferença, a preocupação desde o primeiro momento de identificar realmente onde uma ação poderia ter mais possibilidade de sucesso.

Levantamos informações a partir do *Referencial Metodológico de Atuação em Cadeias Produtivas Envolvendo Populações Pobres*, documento elaborado pela Fundação em parceria com a Unitrabalho e Sebrae, entre outros parceiros.

Começamos a construir um empreendimento de forma diferenciada, em relação a outras ações de mesmo propósito, quase sempre, porém, implantado de forma unilateral.

Os produtores queriam ser ouvidos e começaram a discutir a proposta na medida em que percebiam o diferencial dessa ação em relação a outras já desenvolvidas na região. É que, na verdade, não se trata de uma cadeia totalmente desassistida, principalmente na Bahia, onde a cultura da mandioca é tão importante, social e culturalmente falando;

mas do ponto de vista econômico enfrenta muitos problemas. Certamente não seríamos nós que, de repente e unilateralmente, traríamos essa “luz”.

Detectamos dois outros projetos do governo estadual em andamento. Um denomina-se Pater-Mandioca, dirigido especificamente à cadeia produtiva da mandiocultura, e o outro, é o projeto Rio Gavião, de assistência à agricultura familiar da região. São ações importantes, porque todo trabalho com propósito de levar alguma ajuda aos pequenos agricultores do Semi-Árido nordestino é, por si só, meritório. Mas no diálogo com os agricultores, percebemos vários problemas.

Alguns projetos contemplavam apenas a construção de casas de farinha, um passo importante para quem ainda não conta com uma estrutura de beneficiamento e tinha que vender a raiz bruta. Foram 39 unidades construídas na região, o que levou estímulo para os produtores num primeiro momento resultou em um aumento da produção de farinha. No entanto,

o crescimento da oferta gerou queda generalizada nos preços. Desanimados com o resultado, os produtores passaram a plantar pouco nos anos seguintes, de modo que, quando voltava a faltar produto e o preço estava em alta, não tinham farinha para vender.

Nosso projeto tem o mérito de tentar nivelar a oferta e a demanda, atuando para além da produção da farinha, da qual, por sua importância sociocultural, os agricultores não abrem mão. Mas o foco da nossa ação é a produção de fécula de mandioca, algo pioneiro em empreen-

Os produtores queriam ser ouvidos e começaram a discutir a proposta na medida em que percebiam o diferencial dessa ação em relação a outras já desenvolvidas na região.

dimentos de economia solidária. Com essas duas possibilidades, podemos lidar melhor com o preço da farinha, já que é criada uma grande demanda para a produção de raiz.

Estimular o uso de tecnologias e o aumento da produção e da produtividade é algo necessário para se evitar outro tipo de problema encontrado por empreendimentos empresariais instalados na região: a falta de mandioca para processamento em determinadas épocas. Nosso projeto tenta sanar os problemas que existem tanto na ponta da produção e beneficiamento, quanto na comercialização. Com isso, o produto originado na Bahia e em praticamente todo o Nordeste pode competir com o que vem do Paraná. Por incrível que pareça, ainda hoje, quem abastece o Nordeste de fécula de mandioca e de polvilho é o Paraná, apesar da distância. Há condição de produzir no Nordeste a um preço mais barato e mais atrativo.

## Agricultura familiar e capital social fortalecidos

O risco de o estímulo ao plantio de mandioca diminuir a produção de outros alimentos importantes para a subsistência do agricultor foi tema de seminários na região e de muitos debates. Acreditamos que toda a agricultura familiar será beneficiada com essa ação. O objetivo é fomentar a diversificação. Hoje os produtores ocupam de 10% a 20% de sua área com a mandioca. Para o restante, como o prazo é curto para o plantio manual, eles têm que optar entre uma lavoura ou outra, porque até terminar a primeira, a temporada de chuva já se encerrou. Com a disponibilização de máquinas e a conseqüente redução no tempo de plantio, pode-se diversificar a produção, pois ainda haverá tempo para plantação de outras culturas no restante da propriedade.

Outra garantia do projeto é o capital social constituído. Todo o trabalho de diagnóstico está sendo sistematizado e irá ser publicado para servir de referência a projetos futuros. A metodologia utilizada garantiu uma análise cuidadosa do potencial dos parceiros locais, porque o respaldo desses parceiros é importante e necessário. Na Bahia, encontramos um campo muito fértil. A Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (Uesb) teve participação fundamental. Durante os primeiros cinco meses de implantação alguns professores trabalharam voluntariamente, por enxergar a importância de um projeto dessa envergadura

Por incrível que pareça, ainda hoje, quem abastece o Nordeste de fécula de mandioca e de polvilho é o Paraná.

tramos um campo muito fértil. A Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (Uesb) teve participação fundamental. Durante os primeiros cinco meses de implantação alguns professores trabalharam voluntariamente, por enxergar a importância de um projeto dessa envergadura

na região. Um convênio entre a Fundação e a universidade foi firmado para garantir que esses profissionais passem a trabalhar de forma mais engajada. Hoje são cinco professores atuando com dedicação parcial, chegando em alguns dias a se dedicar integralmente ao projeto. Em contrapartida, a Fundação irá apoiar a implantação de uma incubadora de cooperativas na Uesb, em convênio já firmado com a Universidade Federal de Sergipe (UFS).

Da mesma forma, se não contássemos com o engajamento efetivo, desde o início, das organizações sociais, entidades e lideranças dos agricultores, não conseguiríamos tantos êxitos e tão rapidamente. A mobilização dos parceiros locais – tais como o Movimento dos Pequenos Agricultores (MPA), o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra (MST), sindicatos, prefeituras etc. – foi a responsável pela rápida multiplicação e aceitação da proposta nos 13 municípios da região.

O engajamento do capital social constituído é que irá garantir a continuidade do processo e de que não haverá retrocesso, porque ele é suficiente para não permitir que nada venha colocar em risco os objetivos finais do projeto. O que ali está sendo plantado certamente ainda irá gerar muitos frutos.



# A produção do alimento dos pobres

Izaltiene Rodrigues Gomes

Para Izaltiene Rodrigues Gomes, diretor da Cooperativa Mista Agropecuária de Pequenos Agricultores do Sudoeste da Bahia (Coopasub), a mandioca é um alimento

consumido pela população pobre.

Isso obriga os agricultores de mandiocultura a produzir a preços compatíveis. Ele descreve ainda o projeto realizado em convênios.

A ação direta dos associados também é a chave para lidar com alguns desafios, como as questões de gênero e trabalho infantil.



**A**ntes de o projeto começar a trabalhar na cadeia produtiva da mandioca, um questionário foi passado para 890 produtores da região de Vitória da Conquista (BA). O objetivo era conhecer melhor a realidade dos agricultores, como o tamanho da propriedade, as formas de produção, o número de pessoas da família, como melhorar a comercialização, a produção e o beneficiamento da mandioca, entre outros itens.

O resultado surpreendeu porque, na maioria das comunidades, todos estavam desanimados. Em outros momentos, havia surgido propostas, mas sem que a população tivesse sido consultada. Era a primeira vez que isso acontecia antes de se pensar um projeto.

A construção foi coletiva com a solidariedade de entidades como a Articulação no Semi-Árido Brasileiro (ASA), a Comissão Pastoral da Terra (CPT), a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (Uesb) e algumas prefeituras. Há ainda várias entidades participantes, como o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, o Movimento de Pequenos Agricultores, o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra – que tem 28 assentamentos na região – e o Movimento dos Trabalhadores Desempregados. O fato é que o projeto chamou a atenção de toda a sociedade. Por causa disso, nós, agricultores, nos interessamos mais.

## Produção sustentável

Atualmente, a Cooperativa Mista Agropecuária de Pequenos Agricultores do Sudoeste da Bahia (Coopasub) tem aproximadamente mil associados. Cada um deles passou por três cursos, dedicados ao associativismo e ao cooperativismo, ao manejo de solo e à formação de lideranças. O objetivo é permitir que os agricultores saibam o que significa ser cooperado e por que fazemos essa opção. Os associados estão situados em 13 municípios, e há uma possibilidade grande de crescimento do número de associados e de cidades participantes.

O projeto tem na feccularia um de seus pontos centrais. Por incrível que pareça, a região de Vitória da Conquista, embora tenha uma grande produção de mandioca, importa a goma e a farinha que consome do Paraná.

Mais do que simplesmente beneficiar a mandioca, mudar esse cenário envolve outra questão. A farinha é o alimento dos pobres. Isso quer dizer que, além de garantir a qualidade, precisamos ter um preço comprometido socialmente com a realidade da população. Não queremos produzir farinha destinada apenas a um mercado de consumi-

Toda a produção na região é feita sem o uso de agrotóxicos ou adubos químicos. Mas ainda temos o problema do manejo inadequado do solo.

dores, capaz de pagar R\$ 2 ou R\$ 3 pelo quilo. Por R\$ 0,80 ou R\$ 1, a comercialização já é rentável o suficiente e acessível à população da região.

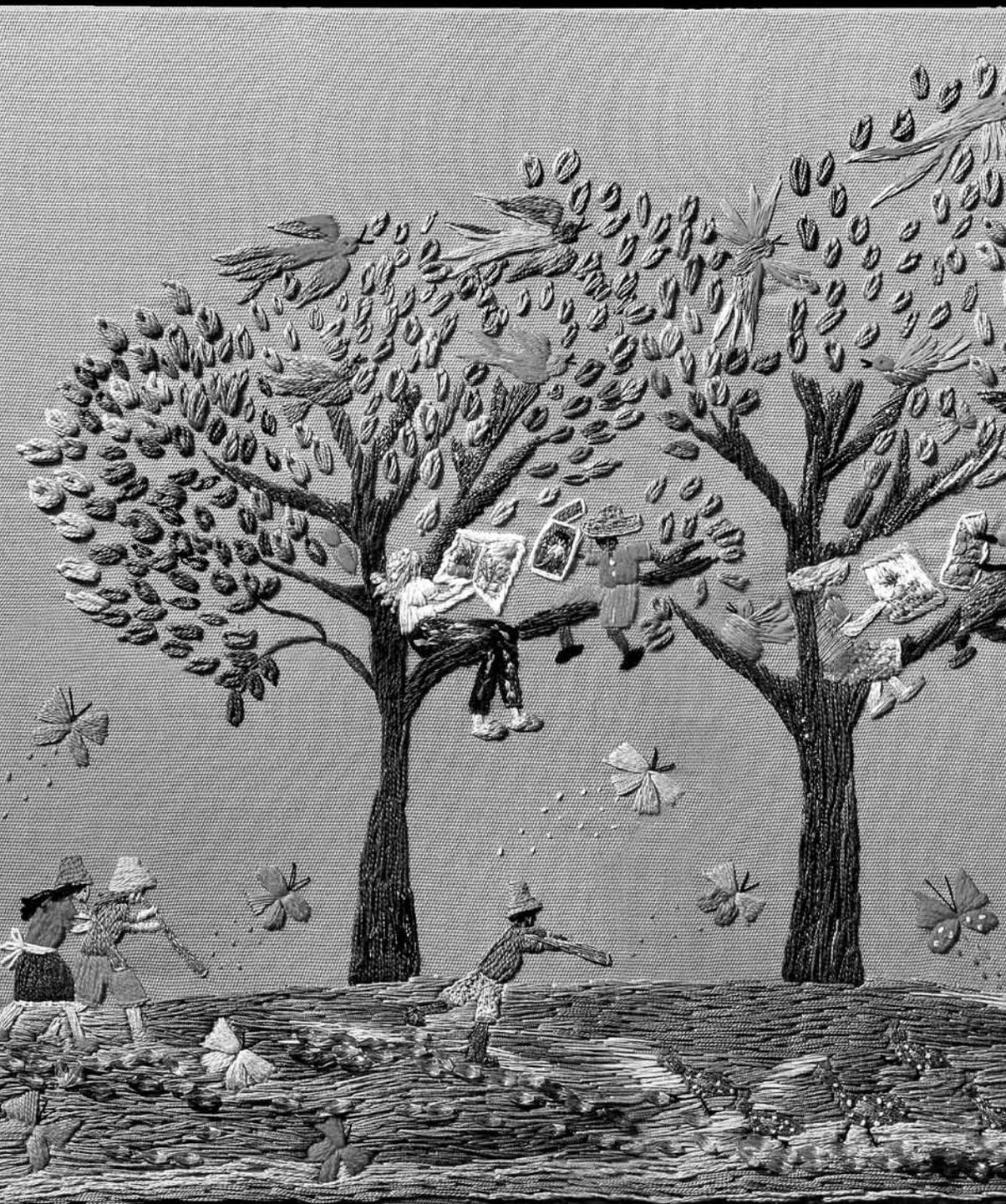
Toda a nossa produção é feita sem o uso de agrotóxicos ou adubos químicos. Mas os problemas ambientais ocorrem ainda por causa da queima, instrumento inadequado de manejo do solo ainda usado. Uma das possibilidades para mudar a situação é a entrega de mudas de árvores para cada cooperado.

Outro problema é a manipueira, um líquido altamente poluente que sai da mandioca na produção da fécula. O tratamento adequado está previsto no projeto, a partir de pesquisas na Embrapa e na Uesb. A estratégia desenvolvida é a de aproveitar o resíduo para a alimentação animal.

Além da preocupação ambiental, temos desafios sociais a enfrentar, como a questão da mulher e das crianças. São muitas as mulheres cooperadas, representadas por oito integrantes de um total de 26 participantes do conselho.

Alguns homens não aceitam a participação das mulheres, acham que estão sendo mandados por mulheres. É claro que o ideal é a equiparação de gêneros, com mudança na forma de pensar. Mas em locais em que isso não for possível, uma solução seria uma cooperativa à parte para as mulheres. Um conselho para as agricultoras está em discussão para permitir a organização de ações para lidar com o tema.

Outro ponto delicado é o trabalho infantil. Boa parte das casas de farinha que visitamos tem crianças trabalhando. A renda do produtor de mandioca é muito baixa, o que exige que os filhos ajudem. O pior disso é que em alguns casos chega a afastar as crianças da escola.





# AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS

MARCOS FADANELLI RAMOS

AILTON FLORÊNCIO

NEWMAN DA COSTA

# A questão do desempenho das organizações do terceiro setor

*“Não há ventos favoráveis para os que não sabem para onde vão”.*

Sêneca



## Marcos Fadanelli Ramos

Marcos Fadanelli, diretor de Educação da Fundação Banco do Brasil, traça um panorama da importância e dos desafios para se promover avaliações eficientes dos resultados de projetos sociais. Ele discute ainda a experiência da Fundação na área de Educação. Diferentemente dos demais autores, Fadanelli baseou-se em estudo acadêmico promovido a respeito.



A avaliação de desempenho em organizações do terceiro setor pode constituir-se em fator de fortalecimento e construção de legitimidade dessas organizações no contexto da sociedade e facilitar a colaboração intersetorial no atendimento das demandas sociais. Edwards e Hulme afirmam que um dos principais elementos de legitimidade para as organizações do terceiro setor, em especial ONGs, está na elaboração de sistemas para avaliação de desempenho que contribuam para a transparência e prestação de contas sobre suas ações à sociedade em geral, mas especialmente aos seus financiadores.

Para Fowler, existe uma tendência de crescimento da importância da avaliação nestas organizações e ela se deve a diversos fatores, dentre os quais destaca:

- crescimento da destinação de recursos oficiais;
- crescente rigor nas formas contratuais, em especial com termos que exigem avaliações de impacto;
- cobrança para que ONGs demonstrem sua capacidade junto à sociedade;
- crescente percepção de que a efetividade organizacional é função da capacidade de aprender destas organizações, exigindo-se que atuem em intenso intercâmbio com seu ambiente.

Segundo Pace, no terceiro setor existem aspectos que o diferenciam e tornam a questão do desempenho um processo mais desafiador, exigindo que se trabalhe para uma mudança nos modelos mentais em relação ao assunto. Para Pace, as pessoas que atuam no terceiro setor acreditam em seus compromissos e valores solidários acima de tudo, tendendo a adotar os seguintes comportamentos:

- “os procedimentos de controles tomam tempo e são uma tarefa tediosa;
- há o temor de que a rotina estabelecida traga conseqüências negativas, tais como a perda do trabalho dos voluntários;
- o controle é complexo e oneroso financeiramente, pois é feito por especialistas;
- o controle toma tempo de ‘trabalho real’, sendo considerado um luxo;
- em termos de resultados, quantidade é mais importante do que qualidade;
- se os resultados do controle não são quantificáveis, a avaliação não se aplica.”

Metas superestimadas  
poderiam levar  
a se julgar como  
fracassos programas  
de implementação  
qualificada, enquanto  
a subestimação de  
metas poderia levar  
a falsas avaliações  
positivas.

Como se pode notar, os autores usam os termos avaliação e controle como sinônimos. Importante diferenciar, aqui, as duas expressões: segundo Aguilar & Ander-Egg o controle envolve a verificação de resultados, informar-se sobre o que ocorre, enquanto a avaliação envolve a ponderação e o julgamento sobre o valor de algo. De certa forma, pode-se dizer que a avaliação gera informações para o controle.

Para Biekart, a avaliação de desempenho pode contribuir para uma sociedade

civil mais forte, caracterizada por: “tecido social mais forte porque feito de mais numerosas e influentes organizações; maior diversidade de interesses representados; cooperação e diálogo entre organizações, democracia interna, maior capacidade propositiva, legitimidade, autonomia e independência no sentido de resistir a pressões e interferências externas, responsabilidade social e cidadania democrática”. Segundo ele, para obter-se tal fortalecimento os esforços de avaliação das ações deveriam ser promovidos observando-se o seguinte: clareza e consenso sobre os conceitos utilizados nas avaliações e nos programas sociais, análise do contexto político social para analisar a força da sociedade civil, definição clara dos resultados pretendidos e uso de instrumentos qualitativos e quantitativos, participação ativa dos atores envolvidos e inovação permanente de métodos. Neste contexto é que se inserem os esforços de avaliação e acompanhamento de programas sociais da área de Educação da Fundação Banco do Brasil.

## Avaliação de programas sociais: uma dimensão do desempenho organizacional no terceiro setor

A estruturação dos principais elementos que compõem a avaliação de programas sociais pode ter início em sua conceituação e no entendimento quanto à sua importância específica. Avaliar, segundo o dicionário Aurélio, significa “determinar a valia ou valor de”. Isso implica na emissão de juízo de valor que se dá com referência a parâmetros, envolvendo a estimativa de algo e em relação a algo. Cohen & Franco definem avaliação com esta perspectiva de comparação entre medidas e parâmetros para chamar a atenção quanto aos riscos envolvidos. Dizem eles que os principais riscos de utilização destes conceitos residem nas possibilidades de superestimação ou subestimação de metas ou objetivos, decorrentes da má formulação de planos ou programas. Metas superestimadas poderiam levar a se julgar como fracassos programas de implementação qualificada, enquanto a subestimação de metas poderia levar a falsas avaliações positivas.

Assim, de modo complementar os autores usam definições de avaliação mais abrangentes como a formulada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 1984: “processo orientado a determinar sistemática e objetivamente a pertinência, eficiência, eficácia e impacto de todas as atividades à luz de seus objetivos. Trata-se de um processo organizativo para melhorar as atividades ainda em marcha e ajudar a administração no planejamento, programação e futuras tomadas de decisões.”

Com este tipo de definição, a entidade enfatiza a importância de tratar a avaliação como um processo e como algo que faz parte da gestão de um programa ou política social e não como algo isolado. Destacam ainda aspectos como a pertinência, ou seja, a adequação do modelo aos objetivos do projeto, a eficiência, cuja essência reside na relação entre insumos e produtos, e por último a eficácia, ou grau em que são alcançados os objetivos em termos de transformação da realidade.

Consideradas estas dimensões que fazem parte da definição de avaliação de programas, é importante destacar o aspecto relativo às suas finalidades. A avaliação de programas normalmente pode ter como propósito a prestação de contas e/ou a geração de melhorias. No caso da prestação de contas está envolvida uma dimensão política, na medida em que interesses podem direcioná-la para o exame de aspectos

como execução orçamentária, cronograma ou número de pessoas atendidas por determinada ação sem que se atente para as transformações em termos de resultado final. Na perspectiva de geração de melhorias, a avaliação pode exigir abordagem metodológica mais ampla, que explore implementação e processo, resultado final e mesmo reavaliação da concepção do programa.

Quanto às funções, autores como Aguilar & Ander-Egg, Worthen, Sanders & Fitzpatrick, usam duas perspectivas que de certa forma já foram exploradas, sendo possível definir a avaliação como tendo caráter formativo ou somativo. A avaliação somativa permite determinar o grau de alcance dos objetivos e a avaliação

formativa é aquela que gera subsídios para o aperfeiçoamento, mais relacionada aos procedimentos adotados na fase de execução e cuja realização seria muito importante para a consecução da primeira.

Quanto à avaliação dos resultados em termos de eficiência, a avaliação enfoca a relação entre meios e fins, normalmente atenta à dimensão econômica dos programas. Em termos de eficácia, a avaliação se orienta para os objetivos propostos, para confirmar se as transformações pretendidas foram realizadas. Segundo os mesmos autores, esta avaliação ocorre em dois níveis diferentes: público-alvo e impacto. No primeiro estágio são avaliados resultados ao nível dos indivíduos e no segundo, numa perspectiva mais ampla e coletiva, ao nível da comunidade, ou seja, em termos de impacto.

Roche formula assim o conceito de avaliação de impacto: "...é a

A avaliação de programas normalmente pode ter como propósito a prestação de contas e/ou a geração de melhorias.

análise sistemática das mudanças duradouras ou significativas – positivas ou negativas, planejadas ou não – nas vidas das pessoas e ocasionadas por determinada ação ou série de ações”. A autora salienta que as avaliações de impacto mostram em geral que os programas não promovem transformações lineares, podendo cada mudança ser repentina ou imprevisível, ao invés de previsível, normalmente sujeita a impactos sistêmicos, e ser o resultado de um conjunto de fatores que se combinam de determinada forma.

É nesta perspectiva, considerando as especificidades de cada programa e dos seus diferentes públicos, que a Fundação tem procurado avaliar e monitorar seus programas na área de Educação, num processo contínuo de aprendizagem sobre o tema.

## A avaliação de programas sociais na área de Educação da Fundação Banco do Brasil

A Fundação tem atuado no sentido de mudar o seu posicionamento, gerindo tecnologias sociais estruturadas, articulando parcerias e procurando afastar-se do papel de agência financiadora que marcou seus movimentos desde a sua criação. Priorizou duas áreas de atuação: geração de trabalho e renda e Educação. Em Educação, nos últimos cinco anos atuou com programas orientados tanto à educação formal como informal e complementar, sendo esta última o seu principal alvo atualmente. Mantém os seguintes programas estruturados: BB Educar – Alfabetização de jovens e adultos; AABB Comunidade – Complementação educacional para crianças e jovens de 7 a 18 anos incompletos; Estação Digital – Inclusão digital. Cada um destes programas exige tratamento diferenciado em termos de gestão e, conseqüentemente, em termos de avaliação, uma vez que esta pode ser considerada como a síntese do processo de gestão de programas sociais.

Nesta perspectiva, as práticas se organizam com dois enfoques básicos: avaliação formativa e avaliação somativa. No caso da avaliação formativa, os programas apresentam sistematização do processo de monitoramento, definindo-se um pequeno número de objetivos e respectivos indicadores em relação aos quais a gestão do programa tem o compromisso direto, ocorrendo um processo anual por meio de visitas ao local em que se realiza cada ação.

A Fundação se vale de equipes mistas, com técnicos próprios, que atuam na gestão dos programas, e técnicos de entidades parceiras, conveniadas para a mesma finalidade. Vale ressaltar que as visitas de acom-

panhamento, em todos os programas, além de levantar informações de caráter avaliativo que geram realimentação sistêmica na gestão macro dos programas, cumprem a finalidade de orientar e dar suporte nas dimensões pedagógica e administrativa, produzindo reflexos imediatos em nível local. Este tipo de avaliação se ocupa dos níveis de eficiência e eficácia, não chegando a investigar o impacto final de transformações mais abrangentes para as comunidades.

A relação entre custo e benefício é outro fator importante neste processo, determinando que os programas tenham, sob a ótica do controle, um monitoramento censitário, mas, sob a ótica da avaliação formativa, um acompanhamento baseado em amostras de cada uma das regiões atendidas pelos programas.

Com relação à avaliação somativa, a Fundação procura cumprir a diretriz de realizar, a cada 3 anos, uma avaliação com esse caráter. As avaliações são executadas por entidade externa, ocasião em que se promove um corte transversal, modela-se a investigação conjuntamente com os avaliadores, levando-se em conta as características e premissas do programa e procurando colher a percepção de todos os atores sociais envolvidos com o “fazer acontecer”. Em geral, são “ouvidos” os beneficiários diretos do programa – crianças, jovens, adultos – educadores sociais, parceiros locais e profissionais do Banco do Brasil que se envolvem com a ação em suas respectivas comunidades.

As avaliações somativas são mais abrangentes em termos de uso de indicadores. Além de checar a eficiência e a eficácia, também avaliam a efetividade, ou seja, o impacto em termos de transformação das comunidades. Esta tem sido a conceituação adotada pela organização em suas ações, um terceiro nível a mais se comparada com os conceitos anteriormente descritos neste texto. Isso cumpre o objetivo adicional de prestar contas à sociedade e todos os potenciais interessados nos resultados das ações da Fundação.

Ressalte-se que na concepção de avaliação adotada pela organização, em que pese alguma diversidade existente na literatura, a noção de eficiência se prende aos aspectos de execução das ações pretendidas e à relação entre meios e fins. Já o conceito de eficácia está mais relacionado aos objetivos diretos pretendidos em cada programa e a noção de efetividade está ligada às transformações mais amplas pretendidas nas comunidades.

A seguir, procurando-se sintetizar as práticas da Fundação, apresenta-se um quadro resumo das suas ações de avaliação na área de educação:

## Quadro – Avaliação de Programas da Fundação Banco do Brasil – Modalidades e parcerias.

PROGRAMAS	MODALIDADE DE AVALIAÇÃO	AVALIADORES	NÍVEIS DE AVALIAÇÃO	ANO
BB Educar	Somativa	UnB – Departamento de Educação	Eficiência Eficácia Efetividade	2002 e 2003
BB Educar	Formativa	Fubra e técnicos da Fundação (Acompanhamento Regional)	Eficiência Eficácia	2004, 2005, 2006
AABB Comunidade	Somativa	UnB - Departamento de Psicologia	Eficiência Eficácia Efetividade	2003 e 2004
AABB Comunidade	Formativa	Ações de acompanhamento: Fenabb e técnicos da Fundação	Eficiência	2005 e 2006
Banco na Escola	Somativa	UnB – Departamento de Psicologia	Eficiência Eficácia	2005
Inclusão Digital	Formativa	Programando o Futuro e técnicos da FBB	Eficiência Eficácia	2005
Inclusão Digital	Somativa	A realizar-se	Eficácia Efetividade	2007
Escola Campeã	Formativa	Fundação Carlos Chagas e Fundação Cesgranrio	Eficiência Eficácia	2001 a 2004
Escola Campeã	Somativa	Fundação Carlos Chagas e Fundação Cesgranrio	Eficiência Eficácia Efetividade	2004

Sintetizando, pode-se dizer que a Fundação procura sistematizar informações com dois propósitos centrais: retro-alimentar a gestão dos seus programas produzindo aperfeiçoamento; prestar contas à sociedade, aí incluídos seus parceiros, instituidores e agentes fiscalizadores, sendo estes em número expressivo devido aos múltiplos vínculos da organização com os diferentes setores. Para tanto, acompanha o atingimento de objetivos com indicadores dos três níveis, eficiência, eficácia e efetividade, este último reservado para a prática de avaliações somativas. Com relação ao acúmulo de experiência gerado com tais práticas, registre-se que uma diretriz tem sido a de buscar conhecimento em diferentes fontes. Neste sentido, as parcerias são diversificadas de acordo com a necessidade do programa a ser avaliado, tendo-se a equipe técnica atuando predominantemente no acompanhamento, prática de avaliação formativa, mas atuando na modelagem das avaliações que são contratadas junto a parceiros em termos de avaliação somativa. Considera-se o processo de monitoramento ou acompanhamento a modalidade de avaliação feita durante o processo gestor e são utilizados os mesmos indicadores úteis a outras modalidades ou momentos de avaliação.

## Considerações finais

Em que pese o baixo acúmulo de experiências de avaliação de programas sociais sistematizadas no terceiro setor, há uma preocupação generalizada com o tema e com a necessidade de desenvolvimento deste tipo de tecnologia. O tema tem sido objeto de publicações e debates em diversos fóruns e congressos do setor.

No caso da Fundação, há que se avançar muito em termos de domínio técnico e quantidade de avaliações, uma vez que sua atuação é bastante diversificada. Assim, recentemente a Fundação criou estruturas específicas de avaliação e monitoramento dos seus programas, alocando técnicos para esta atividade e definindo significativo investimento para isso. Seus maiores desafios talvez estejam relacionados à dificuldade de monitoramento e avaliação de todas as suas ações. A Fundação possui alguns programas estruturados de grande porte, os quais já passam por avaliação e acompanhamento, mas atua em diversas cadeias produtivas e reaplicação de tecnologias sociais, com diversidade de parceiros e atuação de abrangência nacional num país com dimensões continentais. Assim, necessariamente deverá estabelecer um recorte qualificado dos programas a serem avaliados, de modo a que estes gerem as informações

necessárias para retro-alimentar sua gestão e prestar contas aos seus instituidores, parceiros e sociedade em geral, algo essencial e que faz parte da racionalidade da gestão em qualquer organização.

## REFERÊNCIAS

- AGUILAR, Maria José e ANDER-EGG, Ezequiel. **Avaliação de Serviços e Programas Sociais**. Trad. Jaime A. Clasen e Lúcia Mathilde E. Orth. Petrópolis: Vozes, 1994.
- COHEN, E. & FRANCO, R. **Avaliação de Projetos Sociais**. Petrópolis: Vozes, 1993.
- BIEKART, KEES. European NGOs and Democratization in Central América: Assessing Performance in Light of Changing Priorities, In: EDWARDS, M.; HULME, D. **Beyond the magic bullet: NGO performance and accountability in the post – cold war world**. Connecticut. Kumarian Press. 1996.
- BIEKART, KEES. Evaluating the impact of Private Aid Interventions Aimed at Strengthening Civil Society. IV Conferência Regional ISTR-LAC San José Costa Rica, 8-10 de outubro, 2003.
- FOWLER, ALAN F. Assessing NGO Performance: Difficulties, Dilemmas and a Way Ahead. In: EDWARDS, M.; HULME, D. **Beyond the magic bullet: NGO performance and accountability in the post – cold war world**. Connecticut: Kumarian Press, 1996.
- EDWARDS, M.; HULME, D. **Beyond the magic bullet: NGO performance and accountability in the post – cold war world**. Connecticut: Kumarian Press, 1996.
- PACE, E.S.U.; BASSO, L.C.; Silva, R. O uso de indicadores de desempenho pelo terceiro setor. IV Conferência Regional ISTR – LAC, San José, Costa Rica, 8-10 outubro, 2003. Disponível em [www.accesso.or.cr/istr/memoria/temas/ponencias/panel-6/sergio/sergiopace.pdf](http://www.accesso.or.cr/istr/memoria/temas/ponencias/panel-6/sergio/sergiopace.pdf).
- ROCHE, C.. **Avaliação do Impacto dos trabalhos de ONGs**: aprendendo a valorizar as mudanças. São Paulo; Oxford: Cortez; Abong; Oxfam, 2002.
- WORTHEN, R.B., SANDRES, J.R., FITZPATRICK, J.L. **Avaliação de programas: concepções e práticas**. Trad. Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Gente, 2004.

# Avaliar para fortalecer

## Ailton Florêncio

Ailton Florêncio é mestre em Desenvolvimento Regional, coordenador executivo da ELO – Ligação e Organização, ONG voltada a assessorar entidades e movimentos na área de desenvolvimento institucional.

A experiência apresentada é a metodologia utilizada no Projeto Berimbau, articulado pela Fundação Banco do Brasil, na região de Sauípe na Bahia. Para ele, avaliar é uma forma de prestar contas dos recursos alocados para os públicos interno e externo e melhorar as ações, os objetivos e a estratégia. Isso inclui criar na população atendida maior capacidade de mobilização e reivindicação.



**A**ONG ELO, sediada na Bahia, propõe-se a trabalhar com o fortalecimento institucional das organizações por meio de assessoria. A experiência de avaliação e monitoramento com a Fundação Banco do Brasil nasceu a partir de uma demanda do Projeto Berimbau, em Saúípe.

Um processo de avaliação é necessário em função de vários aspectos: se o grupo recebe recursos da Fundação ou de outro financiador, a avaliação passa a ser um dever como prestação de contas à sociedade, ao público interno e ao financiador, no sentido de verificar

em que medida os objetivos foram alcançados; quais questões surgiram, os problemas, os novos desafios; e de que modo podem servir a outras comunidades. Desse modo, a avaliação tem uma importância estratégica por permitir acompanhar e medir resultados, de modo a verificar se novas ações são necessárias para impulsionar o projeto. A avaliação serve como reflexão e realimenta as decisões dos grupos. Portanto, ela afirma-se pela importância estratégica, de ser um momento de reflexão coletivo e participativo. Não é em si um processo de cobrança em relação ao que se previu, mas de análise, afirmação ou correção de ações, objetivos, estratégias. Vai se perceber, também, o grau de profundidade da fase de elaboração do diagnóstico, que influencia em melhores níveis de planejamento e instrumentos para acompanhamento.

O objetivo de todo projeto voltado à população excluída é de emancipar, superar as condições de produção e reprodução da pobreza, possibilitar a construção de sujeitos sociais efetivos e multiplicar resultados. Em outras palavras, construir forças políticas para tornar os grupos sociais autônomos, levando-se em consideração inclusive o conflito distributivista na sociedade.

Em muitos projetos apoiados por estruturas de governos embute-se o custo de financiamento da infra-estrutura necessária para a



superação da pobreza em custos da própria população beneficiada. No Brasil, em tempo algum o grande capital financiou sua infra-estrutura de implantação. Dizem que, para os mais pobres, fazer isso é gasto público, é dar o peixe. Se para o grande capital infra-estrutura significa estradas, rede de comunicação, portos, terrenos, incentivos fiscais, terraplanagem, dentre outros, para os mais pobres, infra-estrutura significa maquinário para pôr sua força de trabalho em ação, condições de comercialização, por exemplo.

A Fundação enfrenta essa questão em sua estratégia ao implantar a infra-estrutura necessária para os mais pobres como política pública. O processo de acompanhamento deve ter o cuidado de perceber se o cotidiano de uma iniciativa com potencial de superar a pobreza e ser referência de processo organizativo não venha a ter simplesmente a função de amenizar a pobreza de um grupo social em determinada comunidade de determinado território.

## Aprendizado social como método

A primeira questão a se analisar em relação aos projetos do programa foi a maneira como o público desenvolve-se a partir das ações do projeto e como isso se relacionou com o que entendemos ser economia solidária. A acessibilidade dos mais pobres às políticas públicas e a viabilidade econômica e social do programa também foram colocadas. Sabemos que os recursos são escassos e é fundamental que haja cuidado ao analisar as opções de sua alocação.

Nessa análise, há fatores endógenos às comunidades que podem ser objetivos – matéria-prima e infra-estrutura local, por exemplo – e subjetivos – cultura local e capacidade de organização. Já os elementos exógenos são parcerias, recursos financeiros, material humano, mercado, capacitação, monitoramento, capital de giro e tecnologia. Uma questão

O processo de acompanhamento deve ter o cuidado de perceber se o cotidiano de uma iniciativa com potencial de superar a pobreza e ser referência de processo organizativo não venha a ter simplesmente a função de amenizar a pobreza de um grupo social em determinada comunidade de determinado território.

Se não houver  
relação com  
o entorno,  
com processos  
organizativos  
mais amplos,  
não se  
constrói  
capacidade de  
multiplicação,  
o que é  
prejudicial  
para a  
realidade local.

fundamental é avaliar se o apoio da Fundação, do Sebrae, do Banco do Brasil e das demais organizações é suficiente para impulsionar um processo local de desenvolvimento.

O processo de avaliação envolve a base social, a direção e outros atores. Um projeto tem objetivos concretos. A partir deles, é preciso avaliar a relação entre os diversos associados, se os objetivos estão sendo atingidos, de que modo as decisões são definidas, se há um fortalecimento da democracia interna etc. Como é um núcleo de aprendizado no processo democrático, uma certa flexibilidade é necessária, dado que a realidade traz caminhos não-planejados. O aprendizado social é o método de avaliação.

Um projeto apoiado por uma estrutura como a Fundação deve levar em conta que os seus objetivos não se encerram no atendimento ao público-alvo direto, tão somente. Se não houver relação com o entorno, com processos organizativos mais amplos, não se constrói capacidade de multiplicação, o que é prejudicial para

a realidade local, para o acesso a direitos mais amplos, como serviços públicos de saúde, educação, vias de acesso etc. Desse modo, devem-se usar instrumentos de avaliação que consigam verificar os aspectos quantitativos e qualitativos. Esse processo também é, necessariamente, de auto-avaliação dos agentes, do beneficiário e das entidades que se relacionam, incluindo a Fundação.

A definição de indicadores confiáveis é um dos elementos necessários, faz parte de um processo de avaliação, mas muitas vezes é esquecida na fase de diagnóstico e de elaboração do projeto. Por exemplo, o número de sacas de farinha produzidas diariamente em uma casa de farinha. Há a necessidade de índices que reflitam o conjunto com objetividade, porque são relevantes tanto para quem financia como para quem apóia.

Deve haver facilidade de interpretação dos dados coletados. Os indicadores devem apontar questões diretamente vinculadas aos objetivos dos projetos de geração de renda. Dessa forma, será possível identificar se os produtos gerados diminuem a exclusão, se aumentam a renda familiar e local, se possibilitam o acesso às políticas públicas, se geram processos duradouros de aumento da renda e mobilidade social. Isso

O Programa Berimbau nasceu a partir da constatação de que eram necessárias ações voltadas à integração da população ao processo de desenvolvimento em curso na região de Sauípe.

tem a ver com a mobilidade econômica e social que o projeto proporciona. No entanto, sabe-se que tão somente o aumento da produção não implicará o acesso a outros direitos, sociais, ambientais e culturais.

Desse modo, um projeto econômico deve ter o potencial de impulsionar a busca da cidadania plena aos mais pobres, a partir do fortalecimento de suas formas de organização. A viabilidade econômica deve ser buscada junto com a viabilidade organizativa, dado que também a viabilidade do processo econômico só se dará se forem garantidas mudanças na qualidade do protagonismo coletivo dos mais pobres em função dos desafios do próprio mercado.

A avaliação deve buscar entender de que modo o projeto se comunica com a busca da cidadania efetiva, do fortalecimento das organizações sociais. O objetivo deve ser produzir políticas públicas que se ampliem. Nesse aspecto, a análise sobre o papel do financiador é se foi suficiente para impulsionar o processo produtivo e social ou se apenas foi suficiente para apoiar uma iniciativa isolada, que não se comunica com os demais processos sociais no seu entorno.

## Projeto Berimbau em Sauípe

O Projeto Berimbau funciona numa região de turismo na Bahia, onde foram implantados vários hotéis de alto padrão, mas cujas comunidades no entorno são pobres. Um dos impactos positivos foi o de absorver uma parte da mão-de-obra local. No entanto, a migração de levas de pessoas para a região, que não tem estrutura e serviços públicos, implicou a diminuição ainda maior da qualidade de vida da população local.

O Programa Berimbau nasceu a partir da constatação de que eram necessárias ações voltadas à integração da população ao processo de desenvolvimento em curso. As ações desenvolvidas pelo Berimbau partiram do apoio às artesãs. O projeto atende 350 artesãs nas associações, com a construção do centro de produção e comercialização, além de adquirir um veículo tipo Kombi para fazer circular os itens produzidos.

Depois, entraram outros empreendimentos: a Verde Coop, com 20 associados, com a usina de reciclagem de material orgânico; a Coope-

vale, com 100 agricultores e um entreposto comercial; e a Coopemar, de pescadores, ainda viabilizando o aluguel de uma sede. Houve ainda a construção de um centro comunitário, onde se realizam cursos e é um instrumento objetivo de mobilização em torno de questões para a comunidade. Antes não havia essa infra-estrutura. No espaço já foram alfabetizadas 142 pessoas até 2004.

Há, em geral, um impacto positivo para as comunidades no conjunto das ações realizadas. A avaliação concluiu que é necessário investir na capacitação gerencial, organizativa e de método para o conjunto das lideranças, o que implica desenvolver ações que consigam chegar à base das organizações. Isso resultará na criação de processos mais amplos, com impacto na elevação do nível de formulação de estratégias de desenvolvimento a partir da própria população, ao mesmo tempo que eleva sua capacidade de negociação diante de agentes financiadores, do setor privado e junto aos Poderes Públicos.

## Newman da Costa

O desafio de avaliar os resultados é uma prática importante, que depende da produção de indicadores para medir a qualidade do impacto econômico e social de um projeto em uma região. Newman da Costa, coordenadora nacional de projetos de ovinos e caprinos do Sebrae Nacional, fala sobre a ferramenta empregada pela entidade para acompanhar e monitorar o projeto, em conjunto com o público-alvo de modo a garantir a transparência mesmo depois que o apoio for retirado, ao fim do cronograma de trabalho.



# Monitoramento de projetos: a experiência do Sebrae



O Sebrae usa uma ferramenta de monitoramento e acompanhamento de projetos chamada Gestão Estratégica Orientada para Resultados (Geor). Trata-se de uma proposta de gestão estratégica orientada para o resultado que nos proporciona indicadores para acompanhar esses projetos nos estados. Essa ferramenta está sendo implantada em todos os projetos executados pelas 27 unidades estaduais do Sebrae. Até o final de 2006, mais de mil projetos em que atuamos vão estar ligados com essa ferramenta. Inicialmente, são monitorados 400 deles, nos quais podemos identificar me-

lhor nosso público-alvo, para trabalhar de modo a não pulverizar recursos repassados para o sistema Sebrae.

É importante darmos transparência à sociedade sobre os gastos na área de geração de emprego e renda. Podemos unificar informações dos projetos com outras entidades, com parceiros, com outros estados e compartilhar responsabilidades, o que pode contar com essa ferramenta. O Sebrae sozinho não faz a diferença na questão de geração de emprego e renda. O Geor proporciona que os parceiros possam acompanhar e monitorar os recursos aplicados naquela determinada localidade.

Um exemplo é a ovinocaprinocultura, atividade que recebe recursos de várias instituições direcionados exclusivamente. Quando se monitora o projeto com a ferramenta, vê-se o que se está aplicando, quais são os planos e quem são os responsáveis. Tanto o parceiro quanto o público-alvo podem acompanhar o que está sendo investido, com total transparência para alcançar resultados e um impacto econômico e social na região.

Cito o exemplo da ovinocaprinocultura, porque sou o responsável por uma carteira no Sebrae nacional na área, hoje com 30 projetos em alguns estados do Brasil com um volume de recursos muito considerável. Além do Sebrae, temos parcerias com prefeituras, governos de estado, a Fundação Banco do Brasil, a União e Solidariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Social do Brasil (Unisol Brasil),

a Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS) ligada à Central Única dos Trabalhadores (CUT), ONGs em geral e, principalmente, o público-alvo envolvido.

A participação deste último grupo é importante porque o impacto em cada localidade só pode ser percebido a partir do momento em que a população se envolve. De nada adianta investir em recursos na localidade sem a participação efetiva da população, se apenas dois ou três se considerarem os donos do projeto.

Uma ação voltada para geração de trabalho e renda precisa ter um prazo. Quando a instituição de apoio deixar o projeto, a comunidade vai cobrar o acompanhamento e a produção de indicadores o tempo todo. Isso quer dizer que é necessário o envolvimento de várias pessoas, comprometidas com metas de médio ou longo prazo, dependendo da atividade desenvolvida e da região. A manutenção ou o acompanhamento tem que ser feito pela instância de poder local.

Outra possibilidade alcançada ao mensurar os resultados com a Geor é identificar as fragilidades de cada região. Algumas são mais dinâmicas e outras, menos. A ferramenta do Sebrae permite avaliar o que pode ser feito em cada região e o que pode ser melhorado ou corrigido, porque não é algo tão amarrado que não se possa mudar. A ferramenta é flexível também nesse sentido, para que se possa monitorar ao longo do processo, do prazo a ser executado, aquelas atividades.

## Disposição da ferramenta na internet

A ferramenta está à disposição, é pública, não é exclusiva só para o Sebrae. As pessoas podem entrar na página de internet do Sebrae nacional, no tópico Gestão Estratégica Orientada para Resultado, e podem acessar nessa página, como visitantes, qualquer projeto, no Brasil todo. Os que tiverem mais interesse em acompanhar determinado projeto, seja na sua região ou de alguma instituição que seja parceira, e que não tenha conhecimento de que o recurso está sendo aplicado ali, também podem procurar o Sebrae nacional. Queremos compartilhar essas informações, porque, à medida que isso é feito, temos percebido uma evolução nos resultados alcançados. Após mais ou menos um ano com a ferramenta, pudemos observar a grande evolução que esses projetos vêm alcançando. Temos, junto com a Fundação, vários parceiros com projetos inseridos na Geor. Assim, temos como tirar um relatório para mostrar, prestar contas do recurso que está sendo investido pela própria Fundação.

Para saber mais: [www.sigeor.sebrae.com.br/visitante](http://www.sigeor.sebrae.com.br/visitante)



