

# Geração de trabalho e renda, gestão democrática e sustentabilidade nos empreendimentos econômicos e solidários



Jacques de Oliveira Pena • Ladislau Dowbor • Luiz Eduardo Parreiras • Juarez de Paula • Claiton Mello • Arildo Mota Lopes • Vicente Rufino • Livânia Frizon • Odécio Rossafa • Éder Melo • Eduardo Soares Safons • Newton Gomes • Frederico Queiroz • Gilmar Carneiro • José Roberto Souza • Reginaldo Câmara • Raimundo Pereira • Paulo Frazão • Adalberto Gomes dos Santos • Severino Lima Júnior • Luiz Carlos Simion • Beraldo Boaventura • Robson Rocha • Fernando Nóbrega • João Batista Pamplona • Aly N'Diaye • Rafael Pinzon • Fernando Kleiman • Jorge Streit • Antônio Leopoldino Dantas Filho • Francisco Mazzeu • Jeter Gomes • Marcos Fadanelli Ramos • Argileu Martins da Silva • Adriana Calderan Gregolin • Raimundo Nonato Soares Lima • Izaltiene Rodrigues Gomes • José Simplício de Holanda • Monica Rodrigues • Luziele Tapajós • Mario Teixeira



**FUNDAÇÃO  
BANCO DO BRASIL**

**PUBLISHER  
BRASIL**



# Geração de trabalho e renda, gestão democrática e sustentabilidade nos empreendimentos econômicos e solidários

Organizadores

Claiton Mello

Jorge Streit

Renato Rovai

São Paulo 2009

PUBLISHER  
BRASIL

  
FUNDAÇÃO  
BANCO DO BRASIL

Copyright © 2009 by Fundação Banco do Brasil.

## **Fundação Banco do Brasil**

Coordenação editorial  
**Carlos Rizzo**

Produção editorial  
**Anselmo Massad**

Capa e projeto gráfico  
**Ed Goularth**

Fotos  
**Arquivo Fundação Banco do Brasil**

Revisão  
**Edméa Garcia Neiva**

Presidente  
**Jacques de Oliveira Pena**

Diretores executivos  
**Jorge Streit**  
**Dênis Corrêa**

Gerente de Comunicação  
e Mobilização Social  
**Claiton Mello**

Diretor de Trabalho e Renda  
**Mario Teixeira**

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

Geração de trabalho e renda, gestão democrática e sustentabilidade nos empreendimentos  
econômicos e solidários / Organizadores Claiton Mello, Jorge Streit, Renato Rovai.  
São Paulo: Publisher Brasil, 2009

ISBN 978-85-85938-61-1

1. Fundação Banco do Brasil. 2. Economia solidária - Brasil. 3. Pobreza rural. 4. Inclusão  
social. 5. Cooperativismo. 6. Renda. 7. Trabalho. I. Mello, Claiton. II. Streit, Jorge. III. Rovai,  
Renato.

CDU 334(81)

CDD 334.0981

### **Índices para catálogo sistemático:**

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

### **São Paulo, dezembro de 2009**

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

<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>A contribuição da Fundação Banco do Brasil</b>	<b>11</b>
	Jacques de Oliveira Pena (Fundação Banco do Brasil)	12
<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>A construção da gestão democrática e participativa</b>	<b>17</b>
	Claiton Mello (Fundação Banco do Brasil)	18
	Luiz Eduardo Parreiras (Ipea)	23
	Juarez de Paula (Sebrae Nacional)	26
	Francisco Mazzeu (Unitrabalho)	29
	Arildo Mota Lopes (Uniforja/Unisol Brasil)	32
	Vicente Rufino (Cocajupi/PI)	36
	Livânia Frizon (Cooperativa de Canudos/RN)	39
	Odécio Rossafa (Centcoop/DF)	42
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>Comercialização e financiamento da produção</b>	<b>47</b>
	Jorge Streit (Fundação Banco do Brasil)	48
	Éder Melo (Banco do Brasil)	52
	Eduardo Soares Safons(Conab)	54
	Newton Gomes (UnB)	59
	Frederico Queiroz (Banco do Brasil)	62
	Gilmar Carneiro (Ecosol)	69
	José Roberto Souza (Cooperacaju/BA)	72
	Reginaldo Câmara (Coopapi/RN)	74
	Raimundo Pereira (Copacaju/CE)	77
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>Organização social e fortalecimento das redes</b>	<b>81</b>
	Ladislau Dowbor (PUC/SP)	82
	Jeter Gomes (Consultor Unisol Brasil)	94
	Paulo Frazão (Banco do Brasil)	96
	Marcos Fadanelli Ramos (Fundação Banco do Brasil)	99
	Adalberto Gomes dos Santos (Coopcerrado)	105
	Severino Lima Júnior (MNCR)	108
	Luiz Carlos Simion, Zizo (Rede Terra)	112
	Beraldo Boaventura (Projeto Berimbau/BA)	114
<b>CAPÍTULO 4</b>	<b>Assistência técnica e articulação social</b>	<b>123</b>
	Argileu Martins da Silva e Adriana Calderan Gregolin (MDA)	124
	Raimundo Nonato Soares Lima (Banco do Brasil)	141
	Izaltiene Rodrigues Gomes (Coopasub/BA)	146
	José Simplício de Holanda (Eparn/RN)	149
<b>CAPÍTULO 5</b>	<b>Novas metodologias, avaliação e acompanhamento dos empreendimentos econômicos solidários</b>	<b>153</b>
	Robson Rocha (Banco do Brasil)	154
	Fernando Nóbrega (Fundação Banco do Brasil)	156
	João Batista Pamplona (PUC/SP)	163
	Luziele Tapajós e Monica Rodrigues (MDS)	168
	Fernando Kleiman (Senaes/MTE)	178
	Antonio Leopoldino Dantas Filho, Sitonho (Casa Apis)	181
	Aly N'Diaye (Consultor PAIS)	184
	Rafael Pinzon (AIDH/MG)	186



# Preparando o terreno para o futuro

Este livro é o resultado do II Seminário “Atuação da Fundação Banco do Brasil na Geração de Trabalho e Renda” e apresenta os avanços e novos desafios que a Fundação e os parceiros vivenciam atualmente

Mario Teixeira  
Gerente de Geração  
de Trabalho e Renda



A Fundação Banco do Brasil realizou, em 2003, uma revisão em sua estratégia que trouxe como resultado o foco de sua atuação nos campos da educação e da geração de trabalho e renda, por meio da reaplicação de tecnologias sociais. Como consequência, houve não apenas uma ampliação do volume de investimento de forma mais concentrada e estruturada nesses campos, mas também a consolidação da Instituição como gestora de ações de transformação social e articuladora de parcerias para a realização de seus objetivos estratégicos.

A Fundação passou, então, a integrar atividades educacionais – inclusão digital e alfabetização de jovens e adultos – com ações de geração de trabalho e renda. Priorizou regiões geográficas com baixos índices de desenvolvimento humano e populações sob maior risco de exclusão social, como assentados da reforma agrária, catadores de materiais recicláveis, extrativistas e habitantes de antigos quilombos.

Seguindo esses eixos orientadores, algumas atividades produtivas foram priorizadas, por serem consideradas de maior importância para a economia das regiões mais pobres e por estarem melhor ajustadas à cultura e ao cotidiano dos setores sociais participantes. Dessa forma, o investimento social da Fundação passou a ser concentrado nas cadeias produtivas como as de apicultura, mandiocultura, cajucultura, recicláveis e artesanato. Outros destaques foram as ações implementadas no campo do desenvolvimento territorial sustentável, na reaplicação de tecnologias sociais e no investimento e acompanhamento da incubação de empreendimentos econômicos e solidários.

Essa estratégia tornou possível a formação de uma “inteligência” na Fundação sobre os temas, setores produtivos e segmentos sociais trabalhados. O modelo de atuação permitiu, ainda, a validação de um referencial metodológico para atuação em cadeias produtivas envolvendo populações pobres e a consolidação de uma política de alinhamento com as ações do Banco do Brasil no campo da geração de trabalho e renda, responsabilidade socioambiental e do Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS).

Em 2005, durante a comemoração de seus 20 anos, a Fundação convidou parceiros para uma reflexão, realizando o I Seminário de Geração de Trabalho e Renda, que resultou na publicação do livro *Geração de Trabalho e Renda, Economia Solidária e Desenvolvimento Local: a Contribuição da Fundação Banco do Brasil*. Os debates desse seminário e seus artigos tiveram um enfoque mais conceitual e des-

critivo, em razão de os projetos implementados pela metodologia de atuação em cadeias produtivas, formulada em 2003, encontrarem-se em estágio inicial de implantação.

Em agosto de 2008, quando muitos daqueles projetos já haviam concretizado as atividades produtivas para as quais foram concebidos, a Fundação reuniu lideranças de diferentes estados brasileiros, áreas de trabalho e visões para discutir as ações de desenvolvimento local, realizando o II Seminário “Atuação da Fundação Banco do Brasil na Geração de Trabalho e Renda”.

Neste livro, que retrata as discussões do II Seminário, o leitor poderá observar que um expressivo número de empreendimentos já se depara com novos desafios, bastante distantes daqueles típicos da fase inicial de instalação, e que várias cooperativas e associações começam a ganhar corpo e reconhecimento em todo o país. Os cinco pontos escolhidos para debate no II Seminário – comercialização, assistência técnica, gestão democrática, crédito para capital de giro e governança – representam os “gargalos”, ou seja, as principais questões a serem resolvidas para o avanço dos negócios estruturados com base nos princípios da economia solidária.

O formato adotado no II Seminário, com mesas temáticas, permitiu olhares diferentes sobre cada uma das questões em debate. Inicialmente, com uma visão mais acadêmica, trazendo o chamado “estado da arte”, e depois, com as exposições de gestores de políticas públicas e de instituições representativas. Finalmente, aconteceram as intervenções dos líderes das cooperativas e dos movimentos sociais. Em resumo, foi uma grande interação que possibilitou gerar visões comuns para solução dos desafios apresentados.

O II Seminário demonstrou que, pela diversidade das ações, dos setores produtivos e dos segmentos sociais envolvidos no campo da geração de trabalho e renda, existe um rico manancial de conhecimentos e aprendizados que precisa ser sistematizado. Esta é a proposta deste livro.





# Apresentação

Jacques de Oliveira Pena

# Protagonistas da transformação

O presidente da  
Fundação Banco  
do Brasil, Jacques  
de Oliveira Pena,  
explica a importância  
das parcerias para  
viabilizar a organização  
social por meio de  
empreendimentos para  
a geração de trabalho  
e renda

Jacques de Oliveira Pena  
Presidente da Fundação  
Banco do Brasil



**N**os últimos anos, a Fundação Banco do Brasil tem trabalhado com ênfase em empreendimentos de geração de trabalho e renda. E, com a ajuda dos nossos parceiros, estamos avançando muito na inclusão social em todo Brasil. Tudo isto não é apenas um trabalho da Fundação ou do Banco do Brasil. É resultado de estratégias de construção de parcerias.

Estamos aproveitando o momento histórico da conjuntura brasileira para ajudar setores excluídos secularmente da nossa sociedade, principalmente no combate à pobreza rural. Nossos empreendimentos estão dentro do conceito da economia solidária.

Temos problemas históricos na sociedade brasileira, mas neste momento existem políticas públicas favoráveis ao setor. Ainda que a economia internacional esteja em crise, temos conseguido, no Brasil, implantar um processo que melhore a vida da base da pirâmide social, com ações de transferência de renda e de incentivo à organização desses segmentos para que eles sejam protagonistas de transformação de suas próprias vidas. Com isso, temos mudado a realidade de muitos municípios.

A Fundação Banco do Brasil e seus parceiros têm vários empreendimentos em grandes e pequenas cidades. Em algumas regiões, nossa ação atinge também municípios pequenos, de vinte mil habitantes. Nesses locais, os empreendimentos apoiados tornam-se grandes impulsionadores da economia dessas cidades. São empreendimentos de economia solidária, que somam vários parceiros numa rede.

Com este livro, queremos compartilhar um pouco das nossas experiências. Precisamos acreditar que temos condições para transformar nossa realidade. E isso precisa ocorrer mais rapidamente, com mais intensidade e, principalmente, para atender os interesses da parcela secularmente excluída da sociedade.

Nas próximas páginas estão descritos alguns dos resultados e impactos de projetos cujo desafio é a geração de trabalho e renda. Algumas questões estão mais assentadas em termos de compreensão e entendimento. Outras são polêmicas. O grande mérito desta publicação é sistematizar algumas reflexões do dia a dia com base num seminário realizado no período de dois dias em Brasília, em agosto de 2008.

O primeiro aspecto a considerar é o nível de diversidade de realidades que encontramos e seus efeitos na aplicabilidade das propostas. Não pretendemos oferecer uma receita de bolo, porque o importante é a construção de uma rede social de apoio. Empreendimentos com essa natureza, com esse nível de inclusão em atividade de geração de trabalho

A economia solidária é um novo conceito de produção dentro do modelo capitalista. Em vez do individual, da mais-valia, o resultado é voltado para o coletivo, para o social. Com essa nova perspectiva, os setores excluídos podem construir uma força econômica dentro dos marcos de uma economia capitalista

e renda, precisam das parcerias.

Além disso, é preciso compreender a pobreza como um conjunto de problemas. As pessoas sabem disso. Apenas coletivamente é que se consegue abrir as portas para superá-la. Às vezes, a natureza do obstáculo é de capacitação e de aumento da escolaridade, por exemplo. Então a parceria tem de caminhar para outro lado.

A economia solidária é um novo conceito de produção dentro do modelo capitalista. Em vez do individual, da mais-valia, o resultado é voltado para o coletivo, para o social. Com essa nova perspectiva, os setores excluídos, podem construir uma força econômica dentro dos marcos de uma economia capitalista. Podemos mostrar a verdadeira força dos trabalhadores organizados.

No Canadá, por exemplo, há uma região com 8 milhões de habitantes em que as cooperativas de crédito têm 7,5 milhões de correntistas. Quase toda a população é correntista desses empreendimentos. Uma força econômica que nasceu sob inspiração da central sindical do Quebec – o que mostra condições de os trabalhadores possuírem empreendimentos econômicos tão importantes política e socialmente.

Existem inúmeras experiências no Brasil e no mundo que mostram que é possível superar os problemas que a pobreza envolve e construir empreendimentos com força social, política e econômica, para transformar a realidade.







# A construção da gestão democrática e participativa

# 1

Claiton Mello  
Luiz Eduardo Parreiras  
Juarez de Paula  
Francisco Mazzeu  
Arildo Mota Lopes  
Vicente Rufino  
Livânia Frizon  
Odécio Rossafa

# Comunicação e mobilização social como ferramenta para o fortalecimento de empreendimentos econômicos e solidários

Claiton Mello

O Gerente de Comunicação e Mobilização Social da Fundação Banco do Brasil, Claiton Mello, expõe a importância dos investimentos em mobilização social e o trabalho de comunicação para alavancar os empreendimentos



O propósito do trabalho da Fundação Banco do Brasil (FBB) é construir a sustentabilidade de Empreendimentos Econômicos e Solidários (EES) por meio de investimentos fundamentados em tecnologias sociais nas áreas de geração de trabalho e renda e educação, junto a comunidades e segmentos excluídos ou em risco de exclusão social. Dentro dessa visão, os investimentos sociais são articulados em parcerias com outros atores sociais, sejam outras fundações ou organizações sociais, sejam governos ou entidades públicas ou privadas, sempre com a perspectiva de contribuir para a promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do país.

Desde 2003 a FBB focou seus investimentos sociais junto a produtores da agricultura familiar nas cadeias produtivas do caju, mel e mandioca, no Nordeste brasileiro, como também junto a catadores de materiais recicláveis nos principais centros urbanos e, na construção de uma metodologia de desenvolvimento territorial integrado e sustentável, mobilizando diversas cadeias produtivas em territórios específicos. Esse debate sobre os conceitos da economia solidária, do comércio justo, da gestão democrática e participativa, da comercialização da produção, entre outros inúmeros temas, tomou conta da pauta de discussão com os parceiros institucionais e com os diferentes grupos sociais participantes dos EES.

No entanto, em inúmeras conversas, reuniões, idas e vindas a campo, discutindo o desenvolvimento dos projetos, uma lacuna começava a ficar explícita e a impactar negativamente nos projetos sociais. Identificamos a necessidade de promover um processo de comunicação que buscasse a valorização social daquilo que se fazia junto à sociedade local, de forma que ela soubesse e participasse das mudanças e transformações que estavam ocorrendo. Uma segunda necessidade encontrada foi a de fortalecer a visão e o sentimento de pertencimento e empoderamento dos trabalhadores participantes dos empreendimentos, apontando o papel protagonista que cada trabalhador exerce naquele processo de mudança social.

A percepção desses dois problemas fundamentais: baixo reconhecimento e valorização pela sociedade local das ações realizadas e, baixo sentimento de pertencimento e empoderamento das comunidades em relação aos empreendimentos, resultou numa política diferenciada de intervenção, que buscava como solução a construção de um processo vivo de comunicação e de mobilização social junto aos atores, agentes e sociedade locais.

A aplicação dessa política de comunicação e mobilização social

aconteceu em Picos/PI, no território do Vale do Rio Guaribas, onde se encontram dois grandes EESs: a Central de Cooperativas Apícolas do Semiárido Brasileiro (Casa Apis) e a Central de Cooperativas dos Cajucultores do Estado do Piauí (Cocajupi). Cada uma dessas centrais conta com cooperativas singulares ou associações que possuem unidades primárias de beneficiamento dos produtos, e unidades centrais, que recebem a produção para processamento final, padronização e comercialização.

Para exemplificar, os empreendimentos na cajucultura no Piauí representam investimentos na ordem de R\$ 3 milhões, distribuídos em dez municípios que têm, cada um, uma fábrica de beneficiamento da castanha de caju, além da unidade central, que fica na cidade de Picos e executa o processamento de toda a produção das fábricas. Esse desenho organizacional do processo produtivo da cadeia da castanha de caju se repete também nos estados do Ceará, Rio Grande do Norte e Bahia, com investimentos sociais da FBB em patamares próximos dos recursos aplicados no Piauí. Além dos empreendimentos econômicos e solidários na cajucultura, a apicultura piauiense conta com mais de 20 casas de mel localizadas em mais de uma dezena de comunidades e uma unidade de processamento final para embalagem, rotulagem e comercialização, localizada também em Picos. Os investimentos na cadeia produtiva do mel também ultrapassam os R\$ 3 milhões, relacionados apenas os recursos da FBB.

O início do trabalho dedicado à elaboração e implementação de um processo de comunicação e de mobilização social, tendo como base a perspectiva de construir um imaginário favorável às mudanças

e transformações sociais, necessárias ao desenvolvimento sustentável, teve como parâmetro os conceitos utilizados pelo educador colombiano Bernardo Toro, que define três grupos sociais fundamentais: os produtores sociais, os editores sociais e os reeditores sociais.

Os produtores  
sociais representam  
o grupo de  
articuladores  
ou investidores  
sociais, os parceiros  
institucionais que  
desenvolvem o  
projeto

Os produtores sociais representam o grupo de articuladores ou investidores sociais, os parceiros institucionais que desenvolvem o projeto em si, inclusive os próprios gestores das cooperativas ou associações. Os editores são aqueles que podem contribuir com o processo de comunicação, que sabem operar as ferramentas comunicacionais,

como os jornalistas e comunicadores. E, por fim, os reeditores sociais, pessoas que detêm um peso político importante na comunidade e por isso têm voz e público próprio, como o padre, o radialista, o gerente do banco, entre outros.

O propósito de transformar esses conceitos em realidade na região de Picos resultou na construção de uma parceria entre a FBB e a Universidade Federal do Piauí (UFPI), por meio da Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Sociais (ITES). Essa parceria tinha o objetivo de instrumentalizar e centralizar o discurso dos produtores sociais; construir mecanismos e instrumentos de comunicação contratando técnicos editores sociais e; estabelecer o contato e diálogo permanente com os inúmeros reeditores sociais. As definições da ação comum com a UFPI/ITES estavam bastante claras: primeiro, ampliar a visibilidade dos empreendimentos econômicos e solidários junto às comunidades e municípios locais e segundo, fortalecer o sentido de empoderamento, pertencimento e protagonismo da base produtiva – os trabalhadores da agricultura familiar, apicultores e cajucultores – participantes dos EES.

O estabelecimento da parceria entre FBB e UFPI/ITES resultou na formação de uma equipe multidisciplinar que envolve professores, técnicos e estudantes universitários. A experiência inicial de intervenção junto às Instituições de Ensino Superior (IES) confirmou de imediato a tese de Toro. Os professores e gestores das IES, reeditores sociais natos, convencidos do valor social dos dois EES, foram fundamentais para o início de uma nova percepção daquilo que se desenvolvia na Casa Apis e na Cocajupi junto à comunidade universitária e à sociedade local.

Um caso emblemático aconteceu na IES Raimundo Sá: uma faculdade particular com mais de mil alunos. No início do segundo semestre de 2008, a faculdade utilizou um material de divulgação promocional dos empreendimentos como conteúdo para subsidiar as aulas de nivelamento da língua portuguesa, destinado para todos os alunos e funcionários da instituição. Apenas essa simples iniciativa fez reverberar o nome da Casa Apis e da Cocajupi por toda a região de Picos e, como dado sintomático, o restaurante daquela IES quadruplicou a venda de pacotes de castanha de caju, fornecidos pela Cocajupi, nos meses seguintes.

A ação de mobilização com os trabalhadores da agricultura familiar que formam a base produtiva da Casa Apis e da Cocajupi, 1.600 e 450 famílias, respectivamente, foi iniciada com base em visitas aos principais grupos comunitários para definição do nível de percepção que os agri-

cultores têm sobre os empreendimentos. Esse mapeamento tem como objetivo definir os conceitos prioritários a serem tratados nos veículos de comunicação que serão elaborados em conjunto com agentes de comunicação formados por representantes das próprias comunidades de agricultores. Ao longo do processo, a exemplo de um programa de rádio, contará com personagens e linguagem simples, que terá como função traduzir os conceitos e debates elaborados pelos produtores sociais, em novelas atrativas, que falam a língua do trabalhador do campo.

Outros mecanismos comunicacionais serão utilizados pelos editores sociais durante esse processo de construção da comunicação como ferramenta da mobilização social. Jornais e boletins, reuniões presenciais, programas de TV, vídeosdocumentários, enfim, um conjunto planejado de meios de comunicação com o objetivo de promover a percepção de pertencimento e protagonismo do agricultor familiar na construção da transformação social naquele território.

O desafio de construir esse novo modelo de intervenção por meio da comunicação e mobilização social constitui-se de ação complementar aos investimentos sociais realizados pela FBB

A implantação das ações de comunicação e de mobilização social pretende ter um impacto bastante forte num outro segmento de público: os jovens, filhos dos agricultores familiares. Esses são personagens que têm um roteiro histórico pre-estabelecido: estudar, quem sabe, até o ensino médio em Picos, e até mesmo fazer uma faculdade, deixar a sua comunidade, o interior, o campo, e ir para Teresina, Recife, São Paulo ou outro grande centro, para ganhar a vida.

O desafio de construir esse novo modelo de intervenção por meio da comunicação e mobilização social constitui-se de ação complementar aos investimentos sociais realizados pela FBB. Trata-se, porém, de uma atividade não menos importante, considerando seus objetivos de fortalecer os EESs e empoderar a base produtiva. Agora, se esse processo novo conseguir com que a roda-viva da juventude do campo seja questionada e que alguns jovens deixem de ir para a cidade grande e sejam estimulados e despertados a se somarem nas cooperativas e associações de suas comunidades, e que seus conhecimentos escolares ou acadêmicos se completem com a sabedoria popular de seus familiares, o resultado desse modelo de intervenção que busca a sustentabilidade pode já ter dado certo.

# Gestão democrática e participação

Luiz Eduardo Parreiras

Para superar a pobreza por meio de projetos coletivos, a participação dos trabalhadores é fundamental, mas não significa preterir a profissionalização de certas áreas, como a gestão, por exemplo. É o que explica Luiz Eduardo Parreiras, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)



O grande desafio dos projetos de economia solidária é a superação da pobreza. Garantir o desenvolvimento socioeconômico e o protagonismo social dos seus participantes está entre os principais objetivos de qualquer projeto dessa natureza. Para que sejam atingidos é preciso atender a alguns requisitos.

Em primeiro lugar, os empreendimentos têm de ter viabilidade econômica. Um segundo requisito diz respeito a uma gestão competente dos empreendimentos que lhe permita atingir todo o seu potencial. Em terceiro lugar é preciso contribuir para desenvolver capacidades produtivas, empreendedoras, gerenciais, políticas, culturais e associativas dos trabalhadores e das comunidades do entorno.

No fundo, o que interessa é que as pessoas cresçam como cidadãos, como pessoas capazes. O indiano, prêmio Nobel de Economia em 1988, Amartya Sen, enxerga o desenvolvimento como ampliação da liberdade das pessoas, algo que só acontece se elas estiverem desenvolvendo suas capacidades em todos os sentidos. A gestão democrática tem uma função importante para isso.

Nas cadeias produtivas do caju, do mel e da mandioca, a Fundação Banco do Brasil investe em empreendimentos de grande porte. Não funcionariam se sua gestão não atendesse a esses três requisitos. Um torneiro mecânico precisa conhecer sua profissão, assim como um agricultor detém saberes para lidar com a roça.

A gestão administrativa financeira dos empreendimentos sociais precisa ser profissional também. Não é uma área para ser ocupada por amadores. Ter pessoas com conhecimentos específicos e adequados às diversas partes do negócio solidário é fundamental para seu êxito e sustentabilidade no tempo.

Mas vale ressaltar que o controle precisa ser democrático e estar nas mãos dos trabalhadores. Para que a missão do empreendimento seja assegurada no longo prazo, essa questão do controle democrático é básica

para o êxito do projeto. Mesmo que os gestores profissionais estejam atuando bem, os trabalhadores precisam ter o controle, até porque isto impede que um ou outro associado resolva “assumir” e tomar conta de tudo.

Com os trabalhadores no comando, os projetos sociais garantirão o desenvolvimento da capacidade dos participantes, sejam produtivas, empreendedoras, gerenciais, políticas, culturais ou associativas. A gestão democrática tem este aspecto fundamental de garantir o crescimento pessoal para todos os participantes.

Se os associados não participam do empreendimento, ou ele não vai para frente, por não se sustentar, ou um grupo restrito permanecerá a vida inteira tocando o negócio. Essa segunda hipótese significaria dizer que, além de limitar o crescimento, o conjunto dos trabalhadores dependeria da sorte de que esse grupo seja formado por pessoas comprometidas e honestas.

A gestão administrativa financeira dos empreendimentos sociais precisa ser profissional também. Não é uma área para ser ocupada por amadores. Ter pessoas com conhecimentos específicos e adequados às diversas partes do negócio solidário é fundamental para seu êxito e sustentabilidade no tempo

## Passos

Mas como é que a gente chega à gestão democrática participativa? Primeiro é preciso ter uma estratégia para garantir a participação. A democracia nos processos decisórios tem de ser assegurada pelos estatutos e regimentos internos. Outro elemento é a transparência. A gestão não pode ser uma caixa-preta, o que não é difícil com as tecnologias de informação que temos hoje.

É possível disponibilizar relatórios automaticamente com base em programas de computador acessíveis até para estabelecimentos simples, que mostram quanto é gasto e quais são as receitas. Tudo ao alcance de qualquer associado interessado no que está acontecendo.

E aí é preciso que os trabalhadores realmente se envolvam, do contrário não adianta ter estatutos democráticos e gestão transparente. A tradição portuguesa – a grande matriz do modelo civilizatório em que estamos inseridos – não é de associação, mas autoritarismo. Tanto assim que em algumas regiões do Sul do país, onde a migração de outros países europeus é mais intensa, encontra-se o espírito participativo mais desenvolvido.

Para chegar a isso, seriam necessários processos de mobilização para a formação que durem alguns anos. Nos projetos, com recursos e uma estratégia de formação dos associados, é preciso contemplar a questão durante algum tempo, até que essa cultura fique enraizada em nossa concepção do empreendimento.

Cursos de associativismo e cooperativismo durante seis meses ou um ano não garantem que o pessoal esteja formado. A estratégia de mobilização deve prever até recursos para o transporte das pessoas para se incorporarem a assembleias.

Embora não seja uma tradição dos brasileiros, a participação é fundamental. Nosso desafio é consolidar a prática como traço cultural para que, daqui a alguns anos, esta característica esteja enraizada em nossos filhos. Pensar um empreendimento associativo é pensar em participação.

Mas vale ressaltar que o controle precisa ser democrático e estar nas mãos dos trabalhadores. Para que a missão do empreendimento seja assegurada no longo prazo, essa questão do controle democrático é básica para o êxito do projeto

# Os desafios dos empreendimentos de economia solidária

Juarez de Paula

Democracia, participação e profissionalização são fundamentais para o sucesso dos empreendimentos de economia solidária. Juarez de Paula, do Sebrae Nacional, explica os desafios



**D**emocratizar a gestão de um empreendimento social de economia solidária é uma das tarefas mais difíceis. A democracia é um acidente na história da humanidade porque, nos últimos seis mil anos, o que mais existiu foram estruturas de poder vertical e centralizado. O que menos se repete na história é a democracia e o poder horizontal e distribuído.

Uma das primeiras grandes dificuldades da gestão democrática é que a concentração do poder, do conhecimento, da informação e da riqueza é bastante eficiente para gerar determinados tipos de resultados. Sobreviver neste mercado competitivo é muito mais simples para uma empresa que tenha poucos que decidem, ao invés de ter de fazer várias assembleias e consultar dezenas ou centenas de pessoas para tomar uma decisão. Isto vai custar tempo e competitividade.

A falta de democracia em alguns aspectos, portanto, se mostra eficiente ao longo da história. Três instituições das que são menos propensas à democracia – empresas, organizações religiosas e organizações militares – estão entre as mais antigas da história da humanidade. E elas sobrevivem há séculos.

Por isso, criar um novo modelo de empresa que seja democrático e participativo não é uma tarefa trivial. O primeiro passo é conseguir que as pessoas se reconheçam como empreendedoras, ou seja, capazes de realizar. Um segundo aspecto é a confiança mútua entre os participantes, para podermos, de fato, formar uma cooperativa. Só existe cooperação se houver confiança. Esses dois elementos estão na base de todos os empreendimentos de qualquer natureza. Se estiverem presentes, aí sim se tem participação e controle coletivo.

## **Profissionalização da gestão**

Outro desafio, além de construir a democracia nos empreendimentos sociais de economia solidária, é implantar uma gestão profissional. Embora tal conceito seja abrangente, três pontos são fundamentais e devem ser profissionalizados: a produção, a administração e a comercialização.

A produção, em geral, é o menor dos problemas porque os associados sabem produzir. Sempre se pode aprender a produzir melhor, com mais qualidade, mas os envolvidos normalmente já sabem produzir.

A administração também precisa ser comandada por pessoas que conheçam a função. Fazer controles contábeis e outras operações de

O primeiro passo é conseguir que as pessoas se reconheçam como empreendedoras, ou seja, capazes de realizar. Um segundo aspecto é a confiança mútua entre os participantes, para podermos, de fato, formar uma cooperativa. Só existe cooperação se houver confiança

planejamento são itens necessários para a boa gestão do empreendimento. Neste ponto começam alguns problemas, porque, como os trabalhadores têm sido impedidos historicamente de ter acesso adequado à educação, temos deficiências graves com a capacidade dos associados para gerenciarem ou administrarem. Para conquistar este nível de gestão, o ideal é buscar outros trabalhadores que se especializaram nessas áreas.

O terceiro ponto que também precisa ser profissionalizado é a comercialização, apontada pela maioria dos empreendimentos como o maior problema. Não adianta fazer os controles corretos e produzir com qualidade se depois o empreendimento não consegue transformar o produto em resultado.

O desafio é acabar com a assimetria das informações, um termo que os economistas gostam de usar para explicar que o mercado funciona de forma desigual e que umas empresas ganham mais que outras. Essa assimetria explica as dificuldades dos empreendimentos de economia solidária, que lidam com um déficit histórico de acesso a conhecimento e informação. Vencer este déficit não depende apenas de um simples curso. Será com muito trabalho e persistência que iremos superar estas deficiências para que os empreendimentos solidários sobrevivam e prosperem num mercado desigual.

# União para avançar

Francisco Mazzeu

Francisco Mazzeu, diretor executivo da Unitrabalho e professor da Universidade Estadual Paulista (Unesp), explica que a criação de redes entre empreendimentos de economia solidária tem permitido muitos avanços



**H**á onze anos, um grupo de universidades do Brasil criou uma rede com o objetivo de desenvolver projetos na área da economia solidária para geração de trabalho e renda. Hoje, a Rede Unitrabalho conta com 92 universidades espalhadas pelos 27 estados do país.

Uma das áreas de atuação da Rede que tem crescido nesse período é a Incubação de Empreendimentos Solidários. Atualmente existem mais de quarenta incubadoras universitárias no Brasil. Quase metade delas tem apoio direto ou indireto da Fundação Banco do Brasil, que tem sido uma grande parceira do Programa de Economia Solidária e Desenvolvimento Sustentável da Unitrabalho.

Este trabalho de incubação é de suma importância para a superação das desigualdades sociais, e outras organizações da sociedade que tenham conhecimento para isso também podem realizar essa tarefa. Não é necessariamente uma atividade exclusiva da universidade. Várias prefeituras estão começando a atuar nesse campo. Após o processo de incubação ajudar a criar e formalizar os empreendimentos solidários, uma nova etapa é a criação de Centrais de Cooperativas agregando esses empreendimentos. Isso cria um laço de confiança entre os participantes e insere o empreendimento numa rede de relações, que é essencial para assegurar a viabilidade econômica das cooperativas incubadas.

## **A organização e a participação**

A rede de relações tem garantido cada vez mais que os empreendimentos solidários se unam em centrais que agregam projetos singulares – cooperativas, associações e empresas autogestionárias.

Criadas com base em iniciativas de uma série de entidades, com destaque para a Fundação Banco do Brasil, as centrais ou redes de cooperativas trazem novo desafio de gestão para esses empreendimentos: como garantir a democracia, a participação nessa gestão?

Para isso, são necessárias ferramentas, como estatutos e regimentos muito bem elaborados que garantam a democracia e a participação. Também é preciso que haja mecanismos de cooperação entre os parceiros, ou seja, de convênios, contratos e termos de acordo. Outra questão fundamental são os espaços de discussão, de reuniões de diretorias e assembleias. Tudo isso tem de ser contemplado em ferramentas jurídicas, para dar um ordenamento para a gestão e traçar certos rumos básicos.

## As incubadoras

Para os empreendimentos de economia solidária, a incubação e a assessoria permanente são importantes. Por permitirem a troca de experiências em autogestão, há um processo educativo de organização e acompanhamento, tendo em vista a necessidade de suporte técnico a essas organizações.

Capacitação, formação e assistência técnica não podem ser pensadas como pacotes, como modelos já prontos que vão ser aplicados, porque a realidade de cada empreendimento é muito peculiar. É preciso construir em conjunto o tipo de informação necessária, e é isso que a incubação permite.

Tem muito da filosofia de Paulo Freire nessa estratégia, como partir do diálogo entre a universidade e os integrantes de empreendimentos. Essa metodologia favorece o debate, a participação e faz com que cada trabalhador se sinta dono de fato do empreendimento que está sendo criado. Aliás, este é um dos maiores desafios: fazer com que os trabalhadores encarem o negócio como algo deles próprios.

Do ponto de vista da gestão de uma cadeia ou de uma central de cooperativas, ainda estamos longe de atingir o nível de articulação ideal entre parceiros. Um dos segredos de uma parceria verdadeira é assegurar que todos se sintam protagonistas do projeto, sabendo que não estão sozinhos realizando o trabalho. A criação de comitês gestores com representantes dos parceiros tem sido uma ferramenta fundamental para garantir essa articulação interinstitucional.

A autogestão é um horizonte a ser buscado permanentemente. Para chegar até lá é importante redefinir indicadores para identificar avanços e dificuldades rumo a essa organização que, mais do que uma gestão democrática, é um modelo em que os trabalhadores têm o poder de decisão no empreendimento. A ação em rede é uma estratégia essencial para sustentar essa caminhada.

A autogestão é um horizonte a ser buscado permanentemente. Para chegar até lá é importante redefinir indicadores para identificar avanços e dificuldades rumo a essa organização que, mais do que uma gestão democrática, é um modelo em que os trabalhadores têm o poder de decisão

# Experiência da Uniforja

Arildo Mota Lopes

Com base na experiência da Cooperativa Central de Produção Industrial de Trabalhadores em Metalurgia (Uniforja), Arildo Mota Lopes, presidente da Unisol Brasil, Central de Cooperativas apoiada pela CUT, discute avanços, limites e desafios da economia solidária no Brasil



**P**ara discutir a geração de trabalho e renda, antes de tudo, é preciso pensar os avanços, limites e desafios da economia solidária no Brasil. Estamos tendo muitos avanços, principalmente porque o país tem um governo federal democrático e popular, que constrói suas ações e políticas públicas com base no diálogo. Por outro lado, temos muitos limites, mas eu vou focar em quatro nos quais ainda é preciso avançar muito: formação, comercialização, marcos regulatórios e gestão das finanças.

Uma das formas de caminharmos neste sentido é com a formação de centrais, com a criação de redes e cadeias. A experiência da Cooperativa Central de Produção Industrial de Trabalhadores em Metalurgia (Uniforja) pode ajudar na construção dessas organizações. Nossa história começou em 1995, quando a empresa em que eu e mais 277 pessoas trabalhavam estava para “quebrar”.

Os funcionários, aguerridos, decidiram formar uma cooperativa para administrar a massa falida da fábrica. Com uma gestão coletiva, conseguimos superar muitas dificuldades e hoje temos 620 trabalhadores. O faturamento registrado em 2007 foi de R\$ 193 milhões. Em 2008, chegamos a faturar R\$ 244 milhões.

Quando formamos a cooperativa, em 1995, a empresa tinha apenas dois funcionários cursando a universidade. Hoje são mais de 30 associados matriculados em cursos superiores, fora os que já se formaram de 1995 para cá. A formação é um processo longo de aprendizado. E, com ela, ganhamos participação.

É por isso que a incubação das empresas de economia solidária é importante para o sucesso dos projetos de geração de trabalho e renda. A incubação permite espaços de troca de experiências em autogestão e um processo educativo de organização e acompanhamento.

Criada em 2004, com apoio da CUT e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, a Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários do Brasil (Unisol Brasil) está presente, hoje, em vinte e dois estados, trabalhando em

Com uma gestão coletiva, conseguimos superar muitas dificuldades e hoje temos 620 trabalhadores. O faturamento registrado em 2007 foi de R\$ 193 milhões. Em 2008 chegamos a faturar R\$ 244 milhões

parceria com mais de 300 empreendimentos que agregam cerca de 20 mil sócios. A entidade tem hoje um papel importante na articulação e implementação de projetos e ações voltados à geração de trabalho e renda e à expansão e consolidação da Economia Solidária no Brasil, por meio do apoio e representação política de empreendimentos autogestionários de diferentes segmentos e setores da economia.

Existem muitas experiências exitosas que passaram pela fase de pré-incubação e incubação e que hoje conseguem, de fato, caminhar com as suas próprias pernas. A articulação interinstitucional é importante, como vem fazendo a Unisol, a Fundação Banco do Brasil, a Rede Unitrabalho, o Sebrae, o Ministério do Trabalho e Emprego e outros parceiros.

## Legislação

Outra frente de ação a ser levada em conta são os desafios ligados à legislação. Em julho de 2008, representantes de empreendimentos e movimentos da economia solidária reuniram-se com o presidente Lula para discutir um marco regulatório para o setor.

Após a audiência, o presidente encaminhou ao Congresso Nacional três projetos de lei para regulamentar as cooperativas. São instrumentos importantes cuja tramitação precisamos acompanhar atentamente para essa construção e consolidação.

Quando formamos a cooperativa, em 1995, a empresa tinha apenas dois funcionários na universidade. Hoje são mais de 30 associados em cursos superiores, fora os que já se formaram

Outro desafio importante é a divisão ou tipificação das iniciativas em ramos ou setores. A Unisol, por exemplo, trabalha com oito setoriais: Metalurgia, Confecção /Têxtil, Reciclagem, Construção Civil, Artesanato, Cooperativismo Social, Apicultura e Fruticultura. Mas não foi uma iniciativa natural. Antes, a Unisol costumava colocar, numa mesma sala de reuniões, vários grupos com propostas diferentes para debater estratégias. Demorou alguns anos para percebermos que isso não era viável. Um debate estratégico com setores de metalurgia e reciclagem juntos, por exemplo, não era produtivo.

Também é um desafio estudar a vocação territorial antes de colocar um projeto em prática, e adequá-lo àquela região e àquelas condições. Se

uma região é toda dedicada, por exemplo, à produção sucroalcooleira, como é o interior de São Paulo, por exemplo, é preciso levar isso em conta na hora de pensar um empreendimento.

A comercialização é mesmo um grande gargalo. Sabemos produzir, mas não adianta achar que é só levar para a cooperativa que ela comercializa, tocada pelo conselho de administração e conselho fiscal. É preciso participar das assembleias, saber o que está acontecendo, fazer o planejamento estratégico para ser algo sustentável em todos os sentidos. A participação do coletivo é fator determinante.

Enfim, ainda temos um longo caminho pela frente até conseguirmos aproveitar ao máximo o potencial da organização social. Hoje, a economia solidária no Brasil, mapeada por profissionais, tem um faturamento anual de R\$ 8 bilhões. Quem sabe um dia esses R\$ 8 bilhões não se tornam R\$ 20 bilhões, R\$ 30 bilhões. E quem sabe um dia, este dinheiro todo não esteja aplicado num banco cooperativo para aumentarmos o poder econômico, político e social dos nossos trabalhadores.

Para isso, a economia solidária precisa trabalhar de forma pensada, estratégica, olhando a vocação de cada região. Há mais de duzentos anos, o cooperativismo é o modelo mais democrático de gerar trabalho e renda. Mas precisamos continuar avançando para que um dia toda a nossa economia seja mais solidária.

# A inclusão pelo caju

Vicente Rufino

Vicente Rufino, presidente da Central de Cooperativas dos Cajucultores do Estado do Piauí (Cocajupi), descreve os avanços obtidos com a reunião de comunidades produtoras de caju dispersas pelo sertão



A Central de Cooperativas dos Cajucultores do estado do Piauí (Cocajupi) reúne nove entidades e agrega mais de 600 produtores de caju. Todos eles participam ativamente da Central, mas isto não foi tarefa fácil, precisou de muito trabalho. Desde a criação das cooperativas, encontramos um baixo potencial de liderança nas pessoas, apesar da riqueza da cajucultura no Piauí.

Ao ser criadas, os organizadores acreditavam que as entidades iam gerar emprego e renda. Descobrimos que gerir uma cooperativa democraticamente, com a participação de todos, é diferente do que gerir uma repartição pública ou uma empresa particular.

Encontramos desde a falta de visão das pessoas para o longo prazo e para a maturação do projeto até a falta de experiência no associativismo, a baixa mobilização e participação. Muitos não entendiam a dimensão desse projeto. A saída encontrada foi justamente a criação da Central, que pudesse agregar as demandas de todos os produtos e buscar soluções para os problemas, além de assessorar cada uma das cooperativas.

A Central passou a se reunir com as comunidades para mostrar a necessidade de ampliar a participação e garantir resultados efetivos de crescimento da organização social e econômica do projeto. Com isso, aumentou a participação dos representantes das comunidades nas reuniões mensais do Comitê Gestor da Central. A partir daí, todos os parceiros não têm medido esforços para participar, inclusive a Fundação Banco do Brasil.

Esse comitê tem sido fundamental para resolver os problemas e tomar decisões. A Central também contratou uma assessoria comercial especializada e diminuiu, assim, a intervenção da diretoria e assessoria executiva nessas atividades, profissionalizando a gestão e assegurando transparência.

## **futuro**

Os produtores de caju do Piauí conquistaram muitos avanços, como a criação de novas lideranças que hoje ocupam espaços antes vazios nas comunidades. Mas não estamos contentes só com o que temos. A Central procura conquistar sempre novos parceiros, não temos um projeto acabado. Temos, sim, um empreendimento em construção. Temos aprendido no dia a dia e amadurecido o projeto.

As cooperativas dos produtores de caju são de suma importância para o desenvolvimento do estado do Piauí. Em poucos anos, geramos mais

A Central procura conquistar sempre novos parceiros; não temos um projeto acabado. Temos, sim, um empreendimento em construção. Temos aprendido no dia a dia e amadurecido o projeto

de 400 empregos diretos durante as colheitas. A população não quer mais ir para o sul do país para o corte de cana-de-açúcar.

Por isso nosso trabalho não para. Para resolver o problema, temos aberto muitas portas na articulação com o governo do estado e com as entidades públicas e privadas. O próximo passo é a formulação de uma estratégia clara para a atração ou formação de novas lideranças, de novos cooperados comprometidos com nosso projeto.

Felizmente no Piauí e no Nordeste não existem mais aquelas calamidades que tanto se falava no passado, como a fome, a seca. Ainda existem algumas exclusões que, com a participação dos mais pobres, envolvidos nos projetos de geração de trabalho e renda articulados pelo próprio povo e com o apoio institucional, vamos resolver.

# Mudança coletiva

Livânia Frizon

Livânia Frizon, presidente da Cooperativa de Canudos, de Ceará-Mirim (RN), conta como a iniciativa mudou a vida dos moradores de toda a região – uma das mais pobres do Nordeste brasileiro



**E**m 2003, um grupo de moradores de um assentamento em Ceará-Mirim, no interior do Rio de Grande do Norte, escolheu mudar de vida. Decididos a investir na produção de mamão papaia para exportação, dezesseis famílias se uniram e montaram uma cooperativa chamada Canudos. Foi o início de uma grande mudança que se espalhou por toda a região, conhecida como Mato Grande, que reúne quinze municípios de um dos Estados mais pobres do Brasil.

O primeiro desafio da Cooperativa de Canudos foi garantir o financiamento do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf). Assim que conseguiram o primeiro crédito via Banco do Brasil, os integrantes da cooperativa começaram a investir na produção de fruticultura irrigada.

Com o sucesso da iniciativa tanto na gestão quanto na organização, a experiência de Canudos se reaplicou em outros assentamentos e, hoje, mais de trezentas famílias de Mato Grande estão envolvidas de alguma forma em projetos parecidos. O destaque é a criação de peixes e produção de biodiesel.

Mas não foi uma trajetória fácil e sem percalços. No caso da produção de papaia, os agricultores se depararam com as dificuldades de se investir na fruticultura irrigada. Por ser uma cultura de alto risco, os trabalhadores tiveram de ter muita disciplina e se comportar como empresários.

Uma praga ou uma pinta preta que tivesse acometido a roça, se não fosse combatida imediatamente, traria um prejuízo muito grande para todos. Se alguém se descuidasse de suas obrigações era multado. Com o tempo, os próprios agricultores conscientizam-se da importância da disciplina, e já faz mais de um ano que ninguém é multado. As pessoas aprenderam a ser donas do empreendimento.

Outra dificuldade que a Cooperativa teve de superar foi com a in experiência para a área das finanças. Hoje, a questão é tratada com pulso firme, e apenas um terço da renda é distribuído para os associados, enquanto dois terços são guardados ou reinvestidos como capital de giro.

## Cooperativismo

Para incentivar a fundamental participação de todos, Canudos realiza reuniões semanais. Uma vez por mês, os agricultores tiram uma tarde para avaliar o andamento do negócio. Hoje, todos têm a consciência de que dependem do trabalho de cada um para o sucesso do empreendimento. Como são pessoas pobres, excluídas da sociedade, os agricultores sabem que não existe outra saída que não seja coletiva.

Os projetos de agricultura eram quase todos voltados para os homens. Canudos está iniciando um curso com cinco grupos de 30 mulheres cada para ensinar o curtume do couro da tilápia

Não foi um caminho fácil de percorrer até que esta percepção coletiva fosse criada. O cooperativismo precisa e depende muito de um acompanhamento nos primeiros anos de vida. A pessoa que está na cultura da miséria acha que não pode fazer nada para mudar a situação. O primeiro passo é dizer que a pessoa pode e que, se existe alguém ou uma entidade investindo, é porque ela tem condições.

Canudos também ampliou a participação dos cooperados com uma medida simples. Nas nossas roças, a cada dia três donos coordenam os trabalhos, fazendo com que o poder seja exercitado por todos.

Agora o desafio é incluir mais e mais os jovens e as mulheres. Os projetos de agricultura eram quase todos voltados para os homens. Canudos está iniciando um curso com cinco grupos de 30 mulheres cada um para ensinar o curtume do couro da tilápia. Estamos até construindo uma unidade de filetagem, em parceria com a Fundação Banco do Brasil, a Terrasol e o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra), onde vai ter um frigorífico para se fazer o filé do peixe e uma despoldadeira que acabamos de pagar com o dinheiro da Fundação.

Aí começa a agregação do valor do produto. Trabalhar na agricultura familiar com monocultura é um risco muito grande. Se Canudos tivesse feito a monocultura do mamão, teria quebrado. É porque os participantes plantam banana, criam peixe e fazem a cultura de ciclo rápido que Canudos sobreviveu, mesmo quando o preço do mamão caiu.

Além de gerar ocupação e renda, esses cursos aumentam a escolaridade e a autoestima das mulheres. Em relação aos jovens, Canudos está investindo na criação de alternativas de trabalho para mantê-los no campo, porque ninguém sonha com cabo de enxada para o filho.

Ainda é grande a necessidade de formar mais gente, já que o nosso trabalho não está restrito à Cooperativa de Canudos. Trabalhamos dentro do território de Mato Grande e hoje já temos vários grupos criando tilápia, produzindo biodiesel e agregando valor. Já conquistamos um curso tecnólogo com a Fundação Banco do Brasil para o próximo ano, com ensino médio para os jovens e profissionalizantes.

O caminho ainda é longo, mas o exemplo da Cooperativa de Canudos pode e deve ser seguido por muitos e muitos outros assentamentos, cuja única saída para combater a pobreza está na união.

A Central de Cooperativas dos Catadores de Material Reciclável (Centcoop/DF) melhorou a situação de milhares de pessoas que, antes, “vendiam o almoço para comprar a janta”, conta Odécio Rossafa, assessor executivo da entidade. Por meio de convênio entre a Fundação Banco do Brasil e a Incubadora Social do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília (CDT/UnB), a realidade está mudando para melhor

# A central que nasceu da necessidade

Odécio Rossafa



Organizar os catadores de material reciclável não é tarefa fácil. Ao contrário das outras atividades, o catador tem de vender o material que recolheu no mesmo dia, muitas vezes para comprar o almoço e o jantar. Esse fato gera um problema de dependência dos sucateiros, dos atravessadores e das próprias indústrias. Pela necessidade, ele vende seu material por qualquer preço. Muitos são moradores de rua, não têm qualificação e a única saída é catar material reciclado.

Para organizar esses trabalhadores, em 2001, nas reuniões do Fórum Lixo e Cidadania é que a ideia veio à tona. Mas somente em 2006 é criada legalmente a Central de Cooperativas dos Catadores de Material Reciclável (Centcoop), que conta com o apoio da Fundação Banco do Brasil, da Universidade de Brasília (UnB) e do Ministério do Desenvolvimento Social. A rede tem dado sustentação e tirado muita gente da miséria. Hoje ela agrega dezoito empreendimentos, com diversos níveis de organização. Em todas as entidades, os associados melhoraram sensivelmente de vida.

O primeiro e fundamental passo foi a constituição de um conselho gestor, que norteia as ações da central. O segundo passo foi reunir dados sobre os catadores, que nos auxiliou na criação e desenvolvimento da proposta. Até então, não havia números, não sabíamos nem a quantidade, nem a qualidade do material recolhido.

Técnicos e parceiros tiveram o papel de estruturar a entidade para garantir o empoderamento e a autogestão dos empreendimentos pelos catadores, que tinham uma organização incipiente, sem nenhuma sistematização de dados. Hoje são mais de 3.500 catadores. Em abril de 2008, só as oito principais cooperativas da central comercializaram 230 toneladas de material reciclável.

## Capacitação

A capacitação dos trabalhadores foi fundamental para o sucesso da iniciativa. Antes, os catadores costumavam vender todo o material a granel – tipo bica corrida, sem triagem ou separação. As primeiras investidas foram para disponibilizar os *big-bags* e assim proceder a triagem de 12 produtos. Como são vários tipos de materiais como o papel branco, o misto, o jornal, a *pet*, o papelão, as latinhas de alumínio, promovemos capacitação aliada à educação técnica. O novo arranjo mostrou-nos que as cooperativas podem até fazer a coleta seletiva na cidade e receber por isso.

Hoje são mais de 3.500 catadores. Em abril de 2008, só as oito principais cooperativas da central comercializaram 230 toneladas de material reciclável

Numa delas, por exemplo, o pessoal vendia, em fevereiro de 2007, todo material sem separação a R\$ 0,17 por quilo. Depois de se unir à Central, eles aprenderam a separar os produtos e em agosto de 2008 vendiam os materiais a uma média de R\$ 0,35 por quilo. Ao todo, são nove tipos de produto nesta região do lixão. Com isso, descobrimos e comprovamos que fazer a triagem, separar e embalar agrega valor com baixo investimento material.

Em outro empreendimento, os associados ganhavam, no início de 2006, R\$ 250 por mês. Com a construção de um galpão para fazer a triagem dos produtos, os trabalhadores elevaram sua renda para R\$ 780 mensais em meados de 2008.

Também tínhamos o problema da diversidade entre as cooperativas. Cada uma tinha uma estrutura diferente e, por isso, praticavam preços diferentes. As menos estruturadas ganhavam até R\$ 250 por associado, enquanto as mais organizadas chegavam a lucrar R\$ 800. Atualmente, os resultados passaram a ser mais uniformes.

## Produção, comercialização e gestão

A comercialização conjunta é o grande desafio de qualquer rede. Para suprir as dificuldades, foi criado um processo chamado vínculo solidário. Como não temos forças suficientes, ainda, para romper com o atravessador, constituímos um mecanismo que consiste em proceder uma negociação transparente, o que ameniza o processo de exploração. Com preço uniforme para todas as cooperativas, padronização e controle dos produtos, estamos criando um núcleo de comercialização dentro da central para buscar novos mercados e novas alternativas.

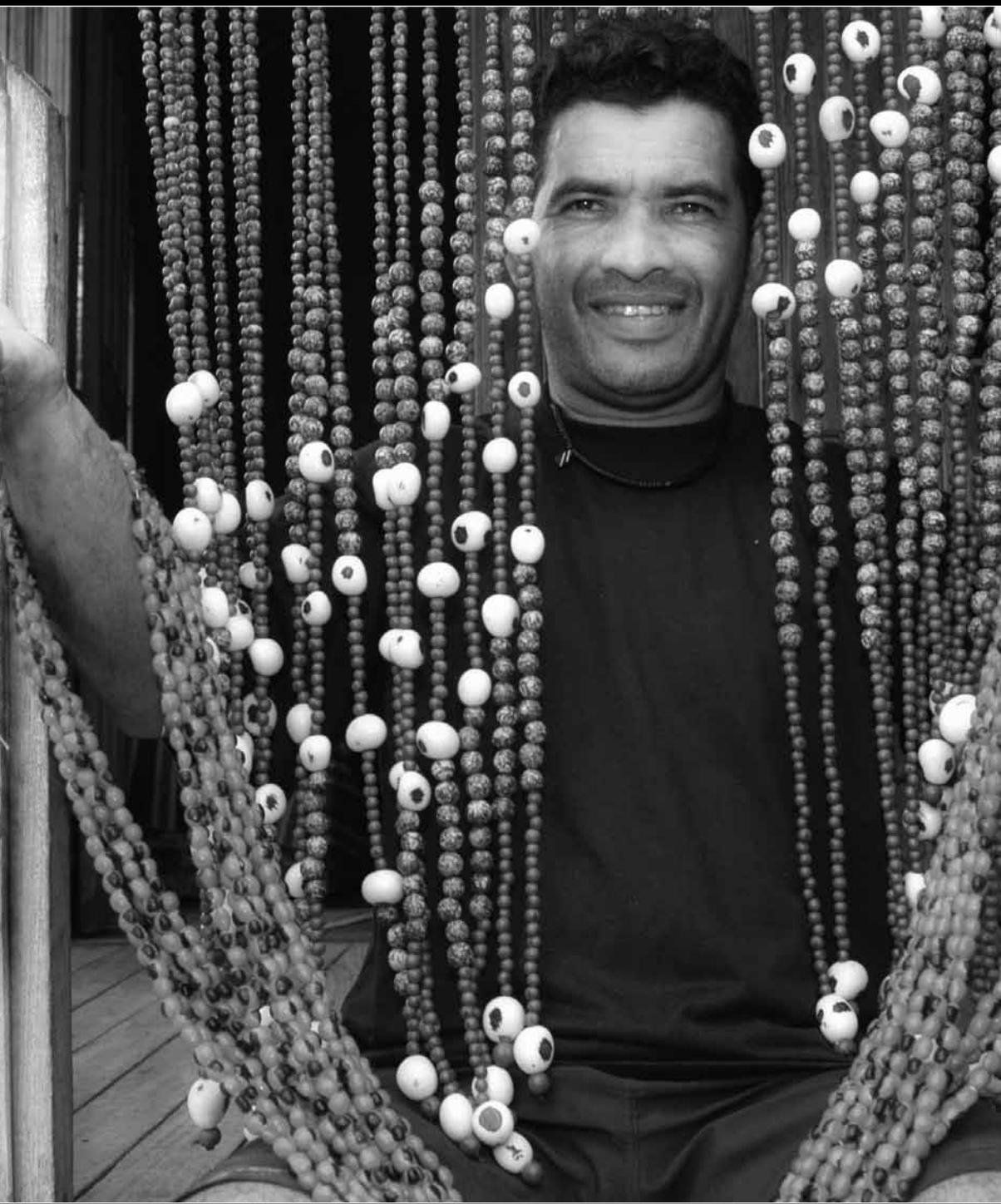
Para atrair novos clientes, a Centcoop também participa de vários eventos, feiras e cava muito espaço na mídia. Fazemos exposições para alavancar os novos negócios e isso tem sido uma vitrine importante para as cooperativas.

Quanto à produção e gestão, a Centcoop investe em alguns conceitos básicos: solidariedade, trabalho em rede, educação de jovens e adultos, inclusão digital e melhoria dos processos. Também temos compromissos: democracia interna, eleição, renovação da diretoria

e fim do trabalho infantil e da opressão às mulheres. O pensamento de Paulo Freire é a base do processo.

Com isso, temos chamado a atenção também de parceiros, como a Fundação Banco do Brasil, que comprou triciclos para substituir as carroças, que foram proibidas de circular no centro de Brasília.

Como assessor da Centcoop, aprendi muita coisa no convívio com os catadores. Sou um homem diferente depois dessa experiência. Eles são criativos e solidários. Com a central das cooperativas, os catadores também aprenderam muito.





# Comercialização e financiamento da produção

## 2

Jorge Streit

Éder Melo

Eduardo Soares Safons

Newton Gomes

Frederico Queiroz

Gilmar Carneiro

José Roberto Souza

Reginaldo Câmara

Raimundo Pereira

O avanço das ações ligadas à economia solidária não está sendo acompanhado por uma política de crédito para o setor diz o diretor executivo da Fundação Banco do Brasil Jorge Streit. Sua preocupação é garantir que esses empreendimentos tenham uma estrutura financeira sólida nos primeiros meses de existência

# O “gargalo” da baixa oferta de crédito para os empreendimentos econômicos solidários

Jorge Streit



A baixa oferta de crédito bancário para os empreendimentos econômicos solidários é questão recorrente em todos os fóruns onde são discutidos os maiores entraves ao desenvolvimento da economia solidária no Brasil. É por essa razão que o assunto esteve presente no II Seminário Fundação Banco do Brasil na Geração de Trabalho e Renda.

Como nas demais mesas temáticas realizadas neste II Seminário, tivemos um rico conjunto de atores, de dirigentes de cooperativas angustiados pelos problemas de caixa vividos pelos seus empreendimentos a consultores especializados em crédito e responsáveis pelas políticas de crédito nos bancos oficiais.

O ponto de partida dos debates foi o consenso, ali observado, de que o crédito para capital de giro é o item de mais difícil obtenção por parte dos empreendimentos solidários. Concluiu-se também que a necessidade de recursos para investimentos fixos não se apresenta de forma tão aguda devido a uma questão conjuntural, que é a oferta de recursos não reembolsáveis promovida por diversos órgãos ligados ao governo federal, por meio de editais e “chamadas”.

Aliás, uma interessante conclusão foi extraída a respeito desses editais e programas de apoio à economia solidária. Observa-se ser prática corrente ofertar recursos não reembolsáveis para instalação ou ampliação de instalações físicas; aquisição de equipamentos para produção e logística; promoção de cursos de capacitação técnica e gerencial, e, em menor grau, para assessoramento técnico.

Entretanto, são raríssimas as instituições de apoio que consideram as necessidades que todos os empreendimentos econômicos têm em seus momentos iniciais – as chamadas “despesas pré-operacionais”. Entre essas despesas estariam, por exemplo, recursos para aquisição de matéria-prima, energia elétrica, água, telefone e folha de pagamento durante o primeiro ciclo operacional. Ao não observarem tal demanda, essas instituições ajudam a criar empreendimentos que já iniciam suas atividades com déficits de caixa e, muito provavelmente, não serão atendidos pela rede bancária.

Pelo que ficou evidenciado na mesa de debates, as instituições de apoio evitam aprovar recursos para suprimento da necessidade de capital de giro alegando dificuldades para normatizar o controle sobre os recursos financeiros em caixa, considerando-os muito passíveis de desvios de finalidade e receio de criar relação de dependência entre o empreendimento apoiado e a instituição financiadora.

A baixa oferta  
de crédito  
bancário para os  
empreendimentos  
econômicos  
solidários é questão  
recorrente em todos  
os fóruns onde  
são discutidos os  
maiores entraves ao  
desenvolvimento da  
economia solidária  
no Brasil

Em outro momento do debate, discutiu-se o tratamento dado à questão pelas instituições de crédito. É importante salientar que não houve nenhuma diferença marcante entre a postura das instituições financeiras oficiais e as do sistema privado no tocante ao crédito para a economia solidária. Surgiram os seguintes pontos:

a) a maioria dos bancos considera as cooperativas da economia solidária como projetos sociais e não como empreendimentos de caráter econômico;

b) quase todas as instituições financeiras adotam sistemáticas de avaliação de risco muito pouco flexíveis, e que desconsideram fatores importantes para a sustentabilidade desses negócios solidários. Foram citadas, como exemplo de questões ignoradas pelos bancos as participações em Arranjos Produtivos Locais (APL) e outras articulações voltadas para o desenvolvimento local,

como a estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) do BB. Com isso, invariavelmente, as análises de risco de cooperativas populares resultam em escores muito altos, inviabilizando quase todas as operações de crédito;

c) a sistemática de reposição das parcelas obriga o empreendimento a iniciar o pagamento logo no mês seguinte à assinatura do contrato, sem um prazo de carência que considere o primeiro ciclo produtivo;

d) outras duas questões consideradas críticas para a baixíssima quantidade de empreendimentos que efetivamente conseguem realizar operações de crédito com o sistema bancário são as altas taxas de juros praticadas, principalmente nas linhas de crédito direcionadas a capital de giro e, ainda, a exigência de garantias reais por parte de algumas instituições.

Uma terceira questão debatida foi a fragilidade e os percalços vividos na gestão contábil e financeira da maior parte das cooperativas populares e sua relação com o problema aqui tratado, que é o da carência de recursos para capital de giro. Surgiram ali reflexões como:

a) custos operacionais – na maior parte dos negócios solidários é débil a administração dos processos, o que implica em aumento dos custos de produção;

b) compra de insumos de produção e matéria-prima – seja por

não terem muito “poder de fogo” junto aos seus fornecedores, seja por não conseguirem suficiente “fidelização” de suas bases para a entrega da produção para processamento e comercialização, os empreendimentos solidários se veem pressionados com compromissos financeiros de curto prazo;

c) ciclo econômico muito longo – na outra ponta, muitas vezes na tentativa de manter preservada sua carteira de clientes, as cooperativas concedem prazos muito longos para recebimento de seus créditos, agravando ainda mais o problema de fluxo de caixa;

d) controles – as dificuldades que esses negócios têm no controle de suas vendas e sobre os níveis de inadimplência de seus clientes.

Ao final dos debates, conclui-se pela necessidade das instituições de crédito criarem novos mecanismos de crédito que reconheçam a natureza coletiva dos empreendimentos solidários. Das instituições de apoio, espera-se que revisem seus normativos, de forma a contemplar as despesas pré-operacionais e o capital de giro na implantação de novos negócios.

E, de parte dos empreendimentos e de suas entidades representativas, caberá duas iniciativas: associar-se às incubadoras universitárias e a instituições como o Sebrae, por exemplo, para aprimoramento de sua capacidade de gestão, dando maior ênfase à gestão financeira; e apostar na criação de um fundo de capital solidário, com base em ideias já amadurecidas entre várias instituições que participaram deste II Seminário.

# Um bom problema

Éder Melo

Hoje os empreendimentos econômicos solidários encontram dificuldades para alavancar a comercialização de seus produtos. Para Éder Melo, da Gerência Nacional da Estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) do Banco do Brasil, isso mostra avanços em relação aos desafios apontados até há pouco tempo



A comercialização dos produtos da economia solidária tem sido um grande nó para os empreendimentos sociais. Mas esse é um bom problema, porque até recentemente, todas as reuniões, encontros e seminários sobre geração de trabalho e renda discutiam como organizar e resistir. Agora, o centro dos debates é a comercialização, um avanço muito interessante.

A discussão sobre o comércio dos produtos da economia solidária ainda está no início. O próprio meio acadêmico discute muito pouco o tema, talvez pelo debate ser feito com base num viés ideológico, com uma pitada de aversão ao lucro da venda. As pessoas que querem ajudar esse tipo de empreendimento têm essa dificuldade, mas não é algo difícil de solucionar.

É claro que a comercialização tem uma série de problemas, entre eles a escolaridade dos associados, sua formação, capacitação, organização e, fundamentalmente, a gestão. O governo federal está discutindo esses problemas e oferecendo assistência técnica aos empreendimentos sociais.

O Banco do Brasil criou a estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), que em 2008 tinha quatro mil planos de negócios em implementação, com R\$ 5 bilhões de créditos previstos e mais R\$ 2 bilhões já concedidos. A instituição ataca vários pontos, da mobilização à gestão dos empreendimentos sociais. O problema mais complicado é a comercialização, um desafio que vamos vencer.

Outras entidades parceiras, como a Fundação Banco do Brasil, a Petrobrás, o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócioeconômicos (Dieese) e a Unisol, também estão discutindo os gargalos da comercialização. Percebemos que muitas propostas de solução eram similares, como a discussão dos centros de negócio. Construir e viabilizar esses espaços em lugares estratégicos é fundamental para o escoamento dos produtos.

Os centros de negócios também resolvem o problema da falta de profissionalização. É a inserção do pobre na cadeia produtiva que vai dar a possibilidade do protagonismo sustentável. Com o trabalho em conjunto das entidades parceiras nos projetos sociais, podemos sistematizar propostas de superar esse nó para a economia solidária.

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

# O resgate da Conab

Eduardo Soares Safons

A Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, passa por um processo de revitalização. Eduardo Soares Safons, assessor da diretoria de Política Agrícola e Informação (Dipai) da Conab, conta como esse resgate tem permitido que a Companhia auxilie empreendimentos sociais no Brasil inteiro



A década de noventa assistiu os sistemas públicos de abastecimento alimentar de vários países ser desestruturados. Isto foi feito com base em uma política que buscou minimizar a presença do Estado como agente de regulação econômica, na suposição de que a oferta de alimentos seria melhor equacionada quando a carga apenas das “forças de mercado”. Em consequência, ao mesmo tempo em que se assistiu à queda dos estoques públicos de produtos agrícolas e a concentração destes como recurso especulativo em mãos de grandes corporações, organismos de Estado relacionados à área foram alvo de “desmonte” ou esvaziamento.

No Brasil, no início de 2003, os estoques públicos estavam reduzidos a apenas 472 mil toneladas e a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), empresa com variada gama de responsabilidades relacionadas à presença do Estado na economia agrícola (armazenamento, formação e gestão de estoques públicos, previsão de safras, abastecimento e segurança alimentar etc.), estava num processo de degeneração: seu parque armazenador, que já alcançara o número de cerca de 600 armazéns, estava reduzido a 84 unidades, e há décadas não eram realizados concursos públicos para provimento de seus quadros.

A partir de 2003, o governo brasileiro inverte esse processo, priorizando o fortalecimento do sistema agroalimentar, considerado como condição *sine qua non* para o enfrentamento das condições de insegurança alimentar e nutricional que assolam expressiva parcela da população brasileira. Assim, articulando várias iniciativas em torno da Estratégia Fome Zero, foram criadas novas políticas, programas e instrumentos de apoio e gestão relacionados ao sistema agroalimentar e de transferência de renda, bem como foram fortalecidas algumas das políticas anteriormente existentes.

Inserida neste esforço governamental, a Conab vê fortalecidas suas responsabilidades de formulação, normatização e operacionalização em áreas como a regulação de mercado e apoio à comercialização, o suporte à estruturação de mercados atacadistas e varejistas, a assistência alimentar e o armazenamento, todas estas diretamente relacionadas à questão do abastecimento.

A revitalização da Conab permitiu que, em 2008, os estoques públicos atingissem 2 milhões de toneladas e que o parque armazenador da Companhia apresente evolução, beirando hoje cerca de 100 unidades. Além disso, foram realizados três concursos para admissão de novos empregados.

A Conab vê fortalecidas suas responsabilidades de formulação, normatização e operacionalização em áreas como a regulação de mercado, apoio à comercialização e suporte à estruturação de mercados atacadistas e varejistas

Fundamental para o redesenho da questão do abastecimento alimentar foi a criação do Programa Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar (PAA), o qual é em parte operado pela Conab. O PAA fez com que cerca de 35% dos alimentos que compõem as cestas de alimentos distribuídas pelo governo federal sejam oriundas da agricultura familiar, significando oportunidade de acesso ao mercado por parte de milhares de famílias e organizações ligadas à agricultura familiar, aos assentamentos de reforma agrária, à pesca profissional artesanal, aos atingidos por barragens, quilombolas, índios e demais povos e populações tradicionais.

Até 2003, existia somente a Política de Garantia de Preço Mínimo (PGPM) como instrumento de comercialização, fortalecendo a produção e garantindo equilíbrio de preços, mas sem distinguir a origem da produção, se oriunda de agricultores familiares ou não (a PGPM, existente há mais de 40 anos, foi um instrumento muito importante para viabilizar a colonização da fronteira agrícola no país na década de 1970, adquirindo a produção em regiões onde os mercados não estavam ainda estruturados). O PAA inova nesta questão ao permitir que o Governo Federal adquira produtos da agricultura familiar sem licitação e, ao mesmo tempo, estabelecendo preços de referência diferenciados em relação àqueles praticados na PGPM.

Os recursos do PAA originam-se, desde sua criação, do Ministério do Desenvolvimento Social e combate à Fome (MDS) e, a partir de 2006, do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e conta com cinco instrumentos. Dois desses, o PAA-Leite e Compra Direta Local (CDL) operam exclusivamente com recursos do MDS, que repassa valores para estados e municípios, enquanto outros três são operados pela Conab: Compra Direta (CD), Compra da Agricultura Familiar com Doação Simultânea/CPR-Doação e Formação de Estoque pela Agricultura Familiar/CPR-Estoque. De 2003 a 2007, as operações do PAA executadas pela Conab beneficiaram 331.008 famílias de agricultores familiares, assentados da reforma agrária e povos e comunidades tradicionais, o que se fez mediante o repasse, pelo MDS, de cerca de R\$ 600,8 milhões e, pelo MDA, de R\$ 150,7 milhões (para aquisição

de alimentos e operacionalização do Programa), implicando na distribuição de alimentos para cerca de 15 milhões/pessoas sob insegurança alimentar ou nutricional (via CPR-Doação).

O amadurecimento do PAA, seja em termos de valores a ele destinados seja em termos do aprimoramento de seus instrumentos, deve muito à mobilização dos movimentos sociais, que tem pressionado para a transformação do Programa em política pública. Isso pode ser observado não apenas pela linha ascendente dos recursos a ele destinados, mas também pela inclusão de novos produtos (sementes), pela ampliação do limite de acesso (de R\$ 2,5 mil para R\$ 3,5 mil/agricultor ano – Decreto Nº 5.873, de 15/8/06) e pela admissão de limite de acesso não cumulativo quando se tratar da CPR-Estoque com recursos do MDA e liquidação financeira (Decreto Nº 6.447, de 7/5/08).

Para além de seus resultados econômicos, o PAA exibe elevado valor pedagógico, representando para as organizações da agricultura familiar oportunidades e desafios de acesso aos mercados, de estruturação de relações comerciais e de aprimoramento de seus processos de gestão interna. Para a população sob insegurança alimentar e nutricional que acessa os alimentos fornecidos pelo Programa, significa maior diversidade de alimentos, valorizando a produção e cultura alimentar das populações e dinamizando a economia local, com repercussões sobre a autoestima tanto de fornecedores quanto de consumidores.

Além disso, o PAA tem influência sobre outras políticas e programas públicos, como a MP 432, de 27/5/2008 (Artigo 47º), que alterou a Lei de Subvenções de modo a incluir os produtos da sociobiodiversidade (açai, andiroba, babaçu, buriti, carnaúba, castanha do brasil, copaíba, pequi, piaçava, seringa) no rol de produtos que compõem a PGPM. Tal fato inaugura a possibilidade de utilização dos recursos da PGPM para subvencionar a comercialização de produtos de relevância para povos e comunidades tradicionais e agricultores familiares.

Outro fato novo é o Decreto nº 6.447 de 7/5/08, que incorpora o Ministério da Educação (MEC), por meio do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)/Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), ao Grupo Gestor do PAA e cria nova modalidade, a “Aquisição de Alimentos para Atendimento da Alimentação Escolar”. Por esse novo instrumento, ainda em regulamentação, recursos do PNAE repassados aos municípios poderão ser utilizados em compras de produtos da agricultura familiar (cada prefeitura terá de adquirir, sem licitação e por meio do PAA, um mínimo de 30% dos recursos recebi-

Levando em conta que o PNAE repassa aos municípios, anualmente, cerca de R\$ 2 bi, esse novo instrumento representa um salto em termos de abertura do mercado das compras governamentais para o público Pronaf

dos do governo federal para alimentação escolar).

Levando em conta que o PNAE repassa aos municípios, anualmente, cerca de R\$ 2 bilhões, esse novo instrumento representa um salto em termos de abertura do mercado das compras governamentais para o público Programa Nacional de Agricultura Familiar (Pronaf) – até então os produtos da alimentação escolar são adquiridos mediante licitação, o que marginaliza a agricultura familiar em favor de grandes fornecedores.

No que toca ao objeto da discussão nesta mesa, a operação do PAA nos evidencia que um dos maiores problemas da agricultura familiar situam-se no âmbito da gestão mais do que na produção, tendendo a ser tanto maiores quanto maiores são os grupos/empreendimentos.

Falta capacidade de análise de mercado, das cadeias produtivas e das oportunidades. Também identificamos problemas das organizações para planejar e administrar não apenas a produção, mas seus estoques, incluídas aí as questões relacionadas à promoção e marketing. Com isso, muitas organizações se colocam no mercado sem sequer conhecer a própria cadeia produtiva em que estão inseridos. O problema maior não está no âmbito da produção, mas sim nos processos de gestão social e econômica.

Esta falta de capacidade de análise leva muitos dos empreendimentos sociais a valorizarem indevidamente o mercado externo, visto como “nirvana” a alcançar, sem levar em conta que o Brasil é a nona ou décima economia do mundo. Somos um mercado considerável.

O PAA é um Programa voltado para o mercado interno e que favorece o desenvolvimento local e a valorização dos produtos e culturas regionais por meio de compras governamentais, o que representa um desafio para organizações que, historicamente, sempre foram postas à margem das políticas públicas. Com a possibilidade de acesso ao mercado da alimentação escolar, esse desafio será grandemente ampliado. Acredito que em muitas regiões as organizações da agricultura familiar terão dificuldades para exercer todas as possibilidades inauguradas pelo atual governo.

Esse fato exige que, ao pensarmos políticas públicas, estas sejam realmente inclusivas, sejamos capazes de conceber processos que invistam não estritamente nas dimensões econômicas, mas que abarquem dimensões de capacitação e organização do público a que se destinam.

# A difícil arte de comercializar

Newton Gomes

Para o professor Newton Gomes, da Universidade de Brasília (UnB), a comercialização dos produtos da economia solidária deve ser delegada a trabalhadores especializados com acompanhamento dos produtores



A economia solidária é um elemento de transformação da sociedade. Construir um mercado em uma base humanista pode aproximar a realidade do sonho de um mundo mais justo e melhor. Mas para isso temos grandes desafios pela frente. Um deles é a comercialização dos produtos oriundos dos projetos sociais, especialmente na área agrícola.

A primeira questão é o que fazer com a produção. Lamentavelmente, vivemos sob as regras do jogo do mercado capitalista. É uma relação de troca, baseada na ideia do lucro. Para o produtor, sobram poucas opções. Uma delas é entregar os bens forjados para um intermediário comercializar. Ou então o produtor trabalha com a venda como uma segunda função.

Para auxiliar os produtores rurais, a Universidade de Brasília (UnB) iniciou um trabalho em um assentamento do Movimento dos Sem-Terra (MST) localizado em Unai, a 290 quilômetros da capital federal. A ideia é resolver, no plano local, esse problema.

A primeira providência foi mudar a abordagem para lidar com o agricultor. Ficou decidido que quem produz não vende. Este ato não pode ser debitado na cota do produtor rural, seja ele organizado em associação ou em cooperativa. Caso contrário, ele não faz direito nem uma coisa nem outra, vai buscar um canal de escoamento do que colheu ou se apoiar em algum tipo de programa, como o Programa de Aquisição de Alimento (PAA), do Ministério do Desenvolvimento Social (MDS), que tem, de fato, conseguido abrir portas no mercado institucional.

O problema é que o produtor não pode depender de uma estrutura pública com orientação política determinada. O governo pode mudar e a orientação também. Ficar refém de programas públicos é apostar demais naquilo que é a sua própria vida.

A ideia que hoje ganha força, e se torna exemplo do que já acontece em vários lugares, é a especialização do conjunto das famílias envolvidas numa determinada produção. Essas pessoas aprendem a constituir uma empresa nesse espaço associativo ou cooperativo cujo papel é comercializar. Esse grupo não faz parte da produção, é capacitado para vender.

É cada vez mais comum as pessoas saírem do campo para trabalhar na cidade e voltarem para dormir na propriedade rural. É um fenômeno mundial. Existem pessoas que, ao trabalharem nesses espaços urbanos, conseguem dar conta de processos de comercialização com bastante sucesso. É nessas pessoas que estamos apostando nossas fichas em um novo desenho de incubar uma empresa responsável

exclusivamente pela comercialização do que é produzido em um conjunto de propriedades. Inclusive para participar das concorrências e licitações públicas e privadas.

A experiência ainda está no começo, mas tudo indica é um espaço possível de ser ocupado. Precisamos organizar uma empresa que faça a prospecção de mercado, compreenda as regras e discuta como organizar a produção. Os profissionais encarregados podem ser trocados a qualquer instante, caso não correspondam ao que foi determinado. Portanto, essa empresa não tem donos, é uma empresa com empregados no papel de executores de uma linha de ação determinada.

Insistir em organizar a comercialização sem especializar quem vai vender, sem qualificar o trabalhador para entrar no mercado e disputar espaço em pé de igualdade, é insistir em velhas formas que levam o produtor a ter uma dupla função. O desafio da escoação dos produtos só vai ser superado se conseguirmos obter dos agricultores a autorização de constituir empresas de comercialização, controladas pelos próprios trabalhadores.

A ideia que hoje ganha força, e se torna um exemplo do que já acontece em vários lugares, é a especialização do conjunto das famílias envolvidas numa determinada produção. Essas pessoas aprendem a constituir uma empresa nesse espaço associativo ou cooperativo cujo papel é comercializar

# Bancos comunitários

Frederico Queiroz

Os bancos comunitários crescem no Brasil à medida que os empreendimentos econômicos solidários se fortalecem. Eles podem ser a chave para o financiamento dos pequenos negócios, segundo o gerente executivo do Banco do Brasil Frederico Queiroz



O Banco do Brasil tem levado às comunidades carentes o modelo de atendimento denominado bancos comunitários, que disponibiliza conveniência bancária e serviços financeiros conjugados com tecnologias sociais voltadas para o desenvolvimento local.

As experiências com a metodologia de bancos comunitários tiveram início no Brasil em janeiro de 1998, com a implantação do Banco Palmas, no Conjunto Palmeira, bairro pobre localizado na periferia de Fortaleza (CE).

Motivada pela necessidade de se combater o alto índice de desemprego, o baixo nível de circulação de renda dentro da comunidade e a dificuldade de retenção da riqueza que somadas ocasionavam o empobrecimento da população do bairro, a Associação de Moradores implantou uma rede de solidariedade entre produtores e consumidores.

Os bancos comunitários são sistemas financeiros integrados de apoio a cadeias produtivas em comunidades carentes situadas nas periferias de grandes cidades ou em municípios de pequeno porte, áreas rurais, comunidades indígenas e quilombolas. Têm como objetivos estimular a criação de redes de solidariedade entre produtores e consumidores, aglutinar renda na comunidade e garantir a oferta de crédito de pequenos valores, para possibilitar o desenvolvimento econômico e o fomento do consumo local a juros baixos, sem exigência de consultas cadastrais, comprovação de renda ou fiador.

Os bancos comunitários desempenham papel de destaque na promoção do desenvolvimento local e na organização comunitária ao articular, simultaneamente, produção, financiamento, comercialização e capacitação da população atendida.

O Instituto Palmas, ONG criada para operar o Banco Palmas, identificou e desenvolveu os ativos de sua comunidade e criou um sistema econômico comunitário que conta com linhas de microcrédito para produtores e consumidores, instrumentos de consumo local (cartão de crédito e moeda própria) e alternativas de comercialização (feiras e lojas solidárias), promovendo localmente geração de emprego e renda para mais de 30 mil pessoas.

São três características principais:

- gestão realizada pela própria comunidade que envolve a coordenação e a administração dos recursos;
- sistema integrado que possibilita o empréstimo para produção e para o consumo ao mesmo tempo; e

Os bancos comunitários são sistemas financeiros integrados de apoio a cadeias produtivas em comunidades carentes situadas nas periferias de grandes cidades ou em municípios de pequeno porte, áreas rurais, comunidades indígenas e quilombolas

- moeda social aceita e reconhecida por produtores, comerciantes e consumidores do bairro, criando um mercado solidário e alternativo entre as famílias.

Por serem constituídos e geridos pela própria comunidade, possuem legitimidade e agilidade necessárias para atender as necessidades de financiamento dos mais pobres, com taxas de juros e análises cadastrais suportáveis por este segmento da população.

Para incentivar a produção e o comércio locais são utilizadas as moedas sociais. Esta moeda circula somente no sistema de produção e consumo da própria comunidade e, para aumentar o sentimento de importância

e pertencimento, seu nome e características principais fazem referência às lutas ou aspectos regionais e culturais de cada comunidade.

São desenvolvidas várias ações de promoção e descontos no comércio local e junto aos prestadores de serviços, de modo a garantir que com uma unidade da moeda social, em muitas situações, compra-se mais que utilizando reais. Este diferencial competitivo favorece a circulação dos recursos gerados dentro da própria comunidade, ampliando o poder de comercialização local, a retenção de parte da riqueza e a geração de novas oportunidades de trabalho e renda.

Os produtores, comerciantes e consumidores podem contrair empréstimos em moeda social, sem incidência de juros e com prazos menores, e também em reais, com juros que variam de acordo com a metodologia de cada banco. O pagamento pode ser realizado em reais ou em moeda social.

O valor da moeda social está na criação de um círculo virtuoso. Quanto mais aceitos pagamentos com a moeda social, maior será o interesse dos moradores em fazer uso dela para suprir necessidades básicas de consumo no mercado local. Quanto mais o dinheiro circular na comunidade, maior será a possibilidade de retenção de parte da riqueza gerada.

A geração de trabalho e renda se dá com a criação de novas e pequenas unidades produtivas locais ou a expansão e consolidação das já existentes, motivadas pela facilidade do acesso ao microcrédito produtivo, além do estímulo à geração de atividades econômicas, por

meio de associações e cooperativas e com base em tecnologia social que identifica a produção e o consumo.

Inovador e relevante na experiência dos bancos comunitários é o modelo de análise para concessão do crédito. Considerando que a maior parte dos clientes tem dificuldades para comprovar renda ou manter seu nome fora das listas dos órgãos de proteção ao crédito, a metodologia é fundamentada no aval da vizinhança, ou seja, os vizinhos é que formam o banco de dados de consulta a respeito da conduta do interessado. Também compõe a análise a possibilidade de sucesso do empreendimento que leva em conta a experiência do proponente e as perspectivas de negócio na comunidade.

A partir de 2003, a experiência foi replicada para outros municípios e comunidades do Ceará, despertando a atenção da Secretaria Nacional de Economia Solidária, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), que, dentro de suas estratégias de finanças solidárias, firmou parceria com o Instituto Palmas para apoiar a consolidação da metodologia dos bancos comunitários. A expansão para outros estados levou à criação da Rede Nacional de Bancos Comunitários.

Dentro desse contexto, o Instituto Palmas disseminou suas ideias, buscando parcerias junto às instituições da sociedade civil, governos e ONGs, no intuito de expandir essa nova tecnologia social para bairros e municípios vizinhos.

Em 2005, o Banco do Brasil, por intermédio do Banco Popular do Brasil, firmou convênio com o Instituto Palmas para disponibilizar linha de microcrédito produtivo no âmbito do Programa Nacional do Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO), elevando sua carteira de crédito e, conseqüentemente, aumentando as possibilidades de oferta de microcrédito para a comunidade. Até então os recursos financeiros disponíveis no Instituto Palmas giravam em torno de R\$ 30 mil, fruto de doações.

O Banco do Brasil, além de disponibilizar linhas de microcrédito produtivo e de consumo, instalou correspondente com solução completa de conveniência e prestação de serviços financeiros, tais como: recebimento de contas de água e luz, abertura de contas correntes, pagamento de benefícios do INSS, dentre outros.

Na parceria com o Instituto Palmas foram agregados critérios que possibilitem a qualificação dos processos e metodologias, proporcionando melhorias na concessão de crédito e nas demais demandas da comunidade. O Banco do Brasil desenvolveu rotinas que tornaram a

Os bancos comunitários desempenham papel de destaque na promoção do desenvolvimento local e na organização comunitária ao articular, simultaneamente, produção, financiamento, comercialização e capacitação da população atendida

gestão das carteiras de crédito mais profissional, oferecendo informações diárias acerca dos valores emprestados e também dos pagamentos efetuados pelos clientes.

Com tecnologia de ponta e equipamentos fornecidos pelo Banco do Brasil, a parceria com o Instituto Palmas proporcionou avanços em todo o processo de atendimento e uma operação de maior robustez e agilidade.

Nesse cenário o microcrédito tem-se mostrado uma operação bem-sucedida, com inadimplência abaixo da média de outras linhas de crédito similares do Banco do Brasil, cujo diferencial é o envolvimento da comunidade, além de ser uma alternativa para a geração de trabalho e renda aliada ao desenvolvimento de comunidades que se estruturam numa corrente de solidariedade.

O exemplo do Instituto Palmas é uma demonstração de como uma população carente, sem recursos e especialmente sem acesso ao crédito pode organizar-se a ponto de promover inúmeras melhorias para a coletividade.

Acrescente-se a isso o aumento de receitas proporcionado pelo modelo de correspondente, que agrega inúmeras transações remuneradas, incluindo o *spread* pelas operações de crédito, e que permite a sustentabilidade dos bancos comunitários.

Na operacionalização dos bancos comunitários, além do Instituto Palmas, a Fundação Banco do Brasil (FBB), o MTE, por intermédio da Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes), governos estaduais, universidades públicas e organizações não governamentais têm apoiado essa iniciativa com recursos técnicos e financeiros, o que tem permitido consolidar os bancos instalados e levar a experiência a outros estados.

Atualmente, a parceria conta com 40 bancos comunitários, quatro deles recentemente inaugurados na periferia da cidade de São Paulo. Outros três foram lançados, na região do Vale do Urucuia, em Minas Gerais, e no município de Valparaíso, em Goiás, totalizando 43 unidades.

A rede de bancos comunitários está presente nos estados do Ceará, Piauí, Maranhão, Paraíba, Pará e São Paulo. No Maranhão, assume ainda maior relevância já que é o primeiro serviço bancário instalado em uma comunidade quilombola no Brasil e, no Ceará, tem uma experiência com a tribo indígena Tremembé.

Com base nessa bem-sucedida experiência, o MTE, por meio da Senaes, vem coordenando a montagem do Programa Nacional de Apoio aos Bancos Comunitários, juntamente com o Banco do Brasil e o Instituto Palmas, com ambiciosas metas para a expansão dos serviços de microcrédito e apoio administrativo e gerencial a empreendedores locais.

O Banco do Brasil firmou ainda parceria com a Care Internacional Brasil, que está ligada a Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, Inc. (Care), ONG de atuação internacional que trabalha de diversas formas, para combater a pobreza em todo o mundo e está entre as cinco maiores organizações mundiais. A Care Brasil foi criada com o objetivo de combater as raízes da pobreza por meio do desenvolvimento sustentável e fortalecimento local das comunidades onde atua.

A parceria com a Care objetiva criar, até o final de 2011, 20 novos bancos comunitários em seis estados: Piauí, Bahia, Amazonas, Goiás, São Paulo e Rio de Janeiro. O objetivo é visando promover a melhoria das condições de vida de famílias que vivem em situação de pobreza em bairros de baixa renda e em comunidades rurais.

Com interesse em unir-se a essa rede, a Universidade Federal da Bahia (UFBA) por intermédio da Incubadora Tecnológica de Economia Solidária e Gestão do Desenvolvimento Territorial (Ites), pretende participar da criação de dez bancos comunitários, até o final de 2010, em comunidades carentes na Bahia. A UFBA será responsável pela gestão institucional desses bancos, com formação dos agentes locais que atuarão nos empreendimentos, bem como na sistematização, produção e difusão do conhecimento necessário ao suporte operacional, técnico e educacional desse sistema.

A metodologia de implantação dos bancos comunitários tem provado, que além de original e exequível, é plenamente passível de replicação, haja vista o crescimento que tem sido observado na parceria com o Instituto Palmas.

Para que se possa promover a instalação e consolidação de um banco comunitário, são demandados recursos que podem atingir até R\$ 100 mil, dependendo da localização e do estágio de organização

da comunidade. Valor que hoje é captado através de parcerias firmadas com diversas entidades, públicas e privadas. O investimento se faz necessário para que se permita superar as fases de identificação, preparação, implantação, afirmação e sustentabilidade, exigidas pela metodologia.

Pesquisa da Universidade Federal do Ceará, que fez uma avaliação dos impactos percebidos pela comunidade com o advento dos dez anos do Banco Palmas, demonstrou que, para 90% dos entrevistados, o Banco havia contribuído para melhoria da qualidade de vida.

É de se destacar a complementaridade dessa iniciativa com a Estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) do Banco do Brasil, uma vez que possibilita uma visão horizontal das cadeias produtivas nos territórios, permitindo a ampliação do escopo dos diagnósticos e planos de negócios do DRS.

Para o Banco do Brasil, a participação na implantação e manutenção de bancos comunitários, além de garantir uma maior e mais qualificada participação no segmento de mercado constituído pela população de baixa renda, com a geração de negócios e serviços adequados a esse público, reforça seu posicionamento como empresa socialmente responsável, comprometida com o desenvolvimento sustentável do país.

Os produtores, comerciantes e consumidores podem contrair empréstimos em moeda social, sem incidência de juros e com prazos menores, e também em reais, com juros que variam de acordo com a metodologia de cada banco. O pagamento pode ser realizado em reais ou em moeda social

# O crédito como instrumento para a solidariedade

Gilmar Carneiro

O crédito solidário ainda é uma experiência nova para a sociedade brasileira. Para Gilmar Carneiro, presidente da Ecosol, o trabalho das entidades que fortalecem os empreendimentos econômicos solidários vai no sentido de criar novo paradigma de economia que valoriza a solidariedade



**E**m uma pesquisa realizada entre os associados do Ecosol, Unisol e a Agência de Desenvolvimento solidário (ADS), sistemas de apoio às cooperativas de economia solidária, 84% dos empreendimentos consideram como maior problema conseguir crédito para viabilizar o desenvolvimento de seus projetos. Essa dificuldade não é por acaso. Faz parte da lógica econômica que se construiu no Brasil a partir dos anos 1960 que privilegia um sistema financeiro altamente seletivo e excludente, centrado em grandes bancos que fazem exigências burocráticas inalcançáveis para a maioria dos empreendimentos populares e à população de mais baixo poder aquisitivo, e que resulta em uma economia concentradora de renda, onde há cada vez mais crédito para quem já tem e falta para quem precisa e nunca teve.

Essa política de investimento foi particularmente desastrosa para a economia nos anos 1990, diante das crises estruturais que dizimaram cadeias produtivas inteiras obrigando micro e pequenos negócios que sobreviviam em torno das grandes empresas a fechar suas portas. A ausência de crédito acessível para esses setores que poderiam estimular a diversificação da economia e a retomada do crescimento foi um dos gargalos que levaram o país a mergulhar em sucessivas crises que geraram índices de desemprego altíssimos na virada do século.

Mudar essa lógica não é fácil. O sistema financeiro não está preparado para uma nova realidade do crédito solidário. Por isso a importância de fortalecermos as experiências como a do Banco do Nordeste e de tantas outras que surgiram nos últimos anos, destacando a participação do Banco do Brasil, por meio do Banco Popular do Brasil e da Fundação Banco do Brasil. O sistema Ecosol, criado pela ADS da Central Única dos Trabalhadores (CUT), tem o objetivo de criar e fortalecer um novo sistema de financiamento, mais flexível e adaptável às condições locais de produção e também às características dos empreendimentos econômicos de pequeno porte.

Mas quando há crédito, encontramos outro problema: a maneira como se utilizam os recursos disponíveis. Por exemplo, 90% do cooperativismo de crédito urbano destina-se ao consumo. Utilizar crédito pressupõe mudança de postura na relação com as questões financeiras. É preciso planejar para que o dinheiro seja utilizado melhor. Trocar de carro, comprar equipamentos eletrônicos ou roupas pode ser um grande erro quando o assunto é o uso do microcrédito.

A cultura de inflação permanente que perdurou no país fez o brasileiro valorizar mais bens materiais e desprezar a poupança e o microcrédito como uma forma de planejamento financeiro para garantia do futuro e para realizar investimentos mais sólidos.

Por isso é necessário estimular, nos empreendimentos solidários, uma preocupação permanente com a promoção do desenvolvimento humano e da cidadania, de forma que culmine numa mudança de cultura na relação com a gestão dos empreendimentos populares e comunitários, e, ao mesmo tempo, que se promova a elevação e a distribuição da renda. Esse acesso ao financiamento solidário precisa estar articulado e imbricado em processos contínuos e permanentes de formação, de educação integral e de qualificação técnica e profissional. No Brasil não há essa ligação direta. O sujeito recebe o dinheiro e não tem acompanhamento ou monitoramento para que possa melhorar o processo de produção, fazer o investimento da melhor forma possível.

Outro fator é que ter um empreendimento solidário significa, necessariamente, planejar e fazer com que os empreendedores, integrantes daquele projeto ou cooperativa tirem renda do trabalho que realizam. Não podemos viver esse romantismo de que quem faz economia solidária não precisa de renda, ou faz apenas por voluntariado ou trabalho social. É preciso ter meta, buscar resultados econômicos e sociais, configurar renda e estabilidade.

Estamos trabalhando para mudar essa realidade. Para isso estimulamos a organização de um sistema financeiro diferente do que está aí. Buscando a universalização dos direitos e deveres, baseado em cooperativas de crédito que transformem o crédito em um dos instrumentos de promoção do desenvolvimento local, baseado em práticas de autogestão e fundamentado na solidariedade entre aqueles que se associam na busca permanente do desenvolvimento sustentável.

Não podemos viver esse romantismo de que quem faz economia solidária não precisa de renda, ou faz apenas por voluntariado ou trabalho social. É preciso ter meta, buscar resultados econômicos e sociais, configurar renda e estabilidade

José Roberto Souza,  
da Cooperativa da  
Cajucultura Familiar  
do Nordeste da Bahia  
(Cooperacaju), explica  
que a cooperativa tem  
potencializado a produção  
e os ganhos com o caju

## Solidariedade e profissionalização na cajucultura

José Roberto Souza



**A** Cooperativa da Cajucultura Familiar do Nordeste da Bahia (Cooperacaju) está mudando a vida dos trabalhadores da agricultura familiar que produzem caju em 21 municípios do nordeste da Bahia. Em nossa cadeia produtiva, o agricultor sempre esteve preparado para cuidar do solo, fazer a abertura da cova, colagem, adubação, plantio, replantio, poda, limpeza. Tínhamos o controle da produção, mas sempre sofremos muito na hora de comercializar.

Antes, a gente pensava que comercializar era só a venda dos nossos produtos. Porém, precisamos de mudas nativas, mudas enxertadas, adubo

orgânico e defensivos, produtos que não são fabricados por nós mesmos. Aprendemos que a compra dos insumos e equipamentos também faz parte da comercialização.

O projeto da Fundação Banco do Brasil com as minifábricas foi fundamental. Comercializamos coletivamente e começamos a classificar os produtos, a armazenar, a fazer o cozimento, o corte manual, a estufagem, a despeliculagem, a plastificação das amêndoas e a embalagem.

Vencer as barreiras da comercialização não tem sido tarefa fácil, principalmente por conta da competição desleal das grandes indústrias. A Cooperacaju nasceu justamente para auxiliar os agricultores nessa organização, acabar com o individualismo e dar formação, de modo a dar condições de competir no mercado. Conseguimos muitos avanços e estamos pensando no mercado internacional.

Vencer as barreiras da comercialização não tem sido tarefa fácil, principalmente por conta da competição desleal das grandes indústrias

## **Novos desafios**

Outra dificuldade que estamos superando é com as leis. Para conseguir uma licença ambiental é preciso enfrentar uma burocracia tremenda. O agricultor não domina esse universo, por isso fica muito difícil acessar o crédito, apesar da existência do Programa Nacional de Incentivo à Agricultura Familiar (Pronaf). A falta de assistência técnica, muitas vezes, nos impede de conseguir empréstimos para a produção.

Temos também dificuldades com serviços, como o transporte, armazenagem e informação tecnológica da cajucultura. A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) tem várias informações tecnológicas, mas não temos acesso a elas.

Outra questão é a contabilidade. Os agricultores não dominam essa técnica. Tem de ser profissional e, na maioria das vezes, a gente não tem recurso para contratar essa mão de obra. Precisamos de muita formação e capacitação.

Ainda temos vários obstáculos que nos impedem de ganhar o mercado internacional. Não podemos trabalhar com o conceito de economia de escala, pois seu nível de produção nunca vai atingir o volume sem sacrificar seus preços. Implica alto investimento. Como a capacidade de produção das minifábricas é ainda baixa, por enquanto a exportação de amêndoas não é viável. Por enquanto.

# Incrementando a renda dos agricultores familiares: mel e caju no sertão potiguar

Para Reginaldo Câmara,  
da Cooperativa Potiguar  
de Apicultura do Rio  
Grande do Norte  
(Coopapi), a organização  
social é a saída para  
a transformação da  
sociedade

Reginaldo Câmara



Cansado da falta de perspectiva na região da Areia, no Rio Grande do Norte, um grupo de agricultores e moradores decidiu discutir os problemas e organizar a comunidade. Em 10 de novembro de 1991, nasceu a Cooperativa Potiguar de Apicultura (Coopapi). Naquela época, a comunidade ainda era muito desorganizada, principalmente os trabalhadores da cajucultura, atividade econômica mais forte da região.

Com a Coopapi, começamos a organizar os trabalhadores rurais da região, melhorar as cadeias produtivas dos agricultores familiares, desenvolver trabalhos coletivos e a ampliar e agregar valor aos produtos. Antes, a gente trabalhava muito e perdia muito com o alto custo dos insumos.

Atualmente, a Coopapi tem uma estrutura com depósito para guardar mel dos apicultores, poço tubular com reservatório de 45 mil litros de água, sala de reuniões, fábrica de castanha e a estação digital. A estrutura dos apicultores permite embalar o mel em sachês. A fábrica da castanha fica perto da comunidade, o que ajuda a envolver todos os moradores no projeto, gerando mais renda para a região. A área de produção da Coopapi tem 2.230 hectares de cajueiro, o que permite obter 780 toneladas de castanha ao ano.

Estamos conseguindo avanços importantes, frutos de muito trabalho. A Fundação Banco do Brasil é a “mãe” do empreendimento e, juntamente com os parceiros, estamos amenizando os muitos problemas existentes na região Nordeste do país, principalmente no Rio Grande Norte.

Mas essa caminhada não tem sido fácil. Passamos por momentos complicados, principalmente no que diz respeito à comercialização dos produtos e ao capital de giro. Buscar alternativas de comercialização, aliás, sempre foi o principal objetivo da cooperativa. E estamos conseguindo vencer as barreiras.

Em 2007, por exemplo, a gente produziu e beneficiou 33.355 quilos de castanha *in natura*. Com isso, ganhamos R\$ 43,4 mil. Também aproveitamos a casca da castanha, que é desperdiçada em algumas regiões. No primeiro semestre de 2008, produzimos 16.395 quilos de castanha *in natura*, com um ganho de R\$ 24,6 mil. Na área da apicultura, a Coopapi conseguiu trabalhar com 107 toneladas de mel em 2007 e, para 2008, a projeção alcança 150 toneladas.

Para auxiliar a comercialização dos nossos produtos inauguramos um convênio com a Companhia Nacional de Abastecimento

A área de produção da Coopapi tem 2.230 hectares de cajueiro, o que permite obter 780 toneladas de castanha ao ano

(Conab) em 2007. A participação em eventos e feiras também tem sido importante para fazer contatos e vender nossos produtos. Outro grande avanço foi o financiamento do Programa Nacional de Incentivo à Agricultura Familiar (Pronaf) para a safra da castanha e para o mel.

## Trabalho coletivo

Todas as decisões da Coopapi são tomadas em assembleia, onde os associados fazem o planejamento e avaliam o andamento dos trabalhos. A cooperativa também constituiu um comitê gestor, que hoje já é um exemplo e tem recebido representantes da economia solidária até de outros países para conhecer a experiência. A cooperativa recebe em média dois visitantes de intercâmbio por mês.

Além dos associados, os trabalhos envolvem toda a comunidade. Recentemente, um curso de horticultura foi promovido para os moradores da região.

## Parcerias importantes

Com o apoio da Fundação Banco Brasil, a Coopapi evoluiu muito nos últimos anos. Outros parceiros também estão sendo de extrema importância para a cooperativa. Um deles é o Sebrae, que nos ajudou a registrar nossa marca no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (Inpi). Com isso, estamos mais fortes no mercado e nossos produtos já circulam como Terra Firme, que na língua indígena é traduzido como Apodi, o nome da cidade em que estamos sediados.

Com a ajuda dos parceiros, a Coopapi também está capacitando seus associados e constituindo um plano de negócio que guiará nosso trabalho ao longo do ano. Isso tudo torna a experiência exitosa, dona de uma história muito bonita, mas também cheia de dificuldades. Temos muitas conquistas para apresentar e conseguimos mudar a realidade da nossa região com muita união, força e trabalho. Nosso lema é: nenhum de nós é tão bom quanto todos nós juntos.

Raimundo Pereira, diretor financeiro da Central das Cooperativas de Produtores de Caju do Ceará (Copacaju), descreve as dificuldades que os associados tiveram para conciliar o volume de produção e de venda de amêndoas

## Aprendendo a vender

Raimundo Pereira



**A** comercialização da produção é o grande gargalo dos empreendimentos sociais. Com a Central das Cooperativas de Produtores de Caju do Ceará (Copacaju), não é diferente. Vender nossos produtos é uma das principais dificuldades dos associados.

No primeiro semestre de 2007, a Copacaju decidiu exportar toda sua produção. Tínhamos recebido aporte da Fundação Banco do Brasil e compramos tudo em castanha de nossos associados para escoar a partir de uma parceria com um exportador. Mas isso se tornou um problema e tanto para nós.

Sofremos muito, mas aprendemos. Foi com a participação em feiras e eventos que buscamos contatos para vender

As taxas sobrepostas eram muitas e tinha a questão da oscilação do dólar. Embora tivéssemos dez minifábricas em funcionamento, as máquinas ainda davam problema. Conclusão: não conseguimos exportar. Decidimos, então, vender nossos produtos para o mercado interno. Era a única saída.

Vender para outras regiões do país também não foi fácil. O baixo preço da amêndoa, as normas de classificação do mercado, tudo era difícil. Apostamos, então, no varejo. Novos problemas apareceram, porque não tínhamos pessoas preparadas para colocar a amêndoa no mercado.

Naquela altura, eram 25 toneladas de amêndoas estocadas, um produto perecível. O duro golpe veio em outubro de 2007, quando uma ventania levou o telhado da Copacaju. Ainda assim, a Cooperativa conseguiu fazer sua primeira venda para São Paulo, mas por um preço irrisório.

Sofremos muito, mas aprendemos. Foi com a participação em feiras e eventos que buscamos contatos para vender. Hoje, estamos focados no mercado interno, principalmente nas regiões Sul e Sudeste.

A decisão de focar no comércio interno até o projeto de exportação consolidar-se foi uma saída. Começamos a ter contato com representantes de vendas e distribuidores. Agora, estamos nos preparando para entrar no mercado varejista. Começamos em Fortaleza, com os pequenos supermercados.

Em 2007, a Copacaju tinha estoque e não tinha para quem vender. Agora, tem para quem vender e não tem estoque. O problema é bem melhor.

## A Copacaju

A Copacaju foi fundada em 10 de setembro de 2003 como uma cooperativa singular. Um ano depois, iniciou o projeto da implantação de novas minifábricas e, no final de 2007, já era uma central com dez cooperativas. Hoje, ela gera 270 postos de trabalho e é fonte indireta de renda para mais 450 famílias. É um projeto que causa grande impacto social. A Copacaju conta com o apoio de diversos parceiros, entre eles Fundação Banco do Brasil, Sebrae, Embrapa, Incra, Telemar, Universidade Federal do Ceará (UFC) e Conab.





# Organização Social e fortalecimento das redes

# 3



Ladislau Dowbor

Jeter Gomes

Paulo Frazão

Marcos Fadanelli Ramos

Adalberto Gomes dos Santos

Severino Lima Júnior

Luiz Carlos Simion, Zizo

Beraldo Boaventura

# Iniciativas locais para geração de emprego

Ladislau Dowbor

Um ambiente propício para o desenvolvimento dos empreendimentos econômicos solidários já existe no Brasil, segundo o professor da Ladislau Dowbor Pontifícia Universidade Católica (PUC/SP). Para ele é fundamental que esses avanços sejam sustentáveis e perdurem, melhorando a qualidade de vida dos integrantes desses empreendimentos



Os problemas de geração de emprego e renda não são especificamente nossos. O Banco Mundial, ao avaliar a situação no planeta, constata que temos quatro bilhões de pessoas no mundo, dois terços da população, que não têm acesso ao que chamam de “benefícios da globalização”. Na mesma linha de preocupações, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) lançou o conceito de “trabalho decente”, conceito repercutido no Brasil pelos estudos de Ignacy Sachs sobre inclusão social pelo trabalho. Está-se tornando cada vez mais claro nas pesquisas e nos debates que a exclusão social da imensa maioria da população não se prende apenas à injustiça na distribuição: trata-se de organizar a inclusão produtiva, de dar a cada adulto o direito de ganhar o pão da sua família, de controlar as rédeas do seu próprio destino. É o que Amartya Sen chamou de direito às opções, condição básica da liberdade.

No caso brasileiro, é bom ter presente a dimensão do problema. Como ordem de grandeza, o Brasil está-se aproximando de 200 milhões de habitantes, tem uma população em idade ativa (PIA) da ordem de 130 milhões de pessoas (entre 15 e 64 anos de idade), e uma população economicamente ativa (PEA) da ordem de 100 milhões de trabalhadores. Estas cifras devem ser confrontadas com o emprego formal privado, que ocupa um pouco menos de 35 milhões de pessoas, e com o emprego público, que ocupa cerca de 8 milhões de pessoas. No conjunto, formalmente empregados, são cerca de 40 milhões de pessoas, para uma PEA de 100 milhões. O que fazem os outros? Há empresários, há muitos autônomos, e sobretudo uma massa impressionante de gente que “se vira”, em pseudoempregos como o de empregado doméstico, no comércio informal, no subemprego onde se aceita qualquer salário e assim por diante, sem falar nas atividades ilegais que proliferam evidentemente quando não há o que fazer, ainda que a pessoa queira trabalhar e contribuir para a sociedade. Uma cifra simboliza este drama: 27% dos jovens entre 15 e 27 anos de idade não têm acesso nem a estudo nem a emprego. Outra cifra chave é a avaliação do setor informal no país realizada pelo IPEA: são 51% da PEA, a metade do país. A conclusão é evidente: o nosso sistema, da forma como funciona, não está permitindo a inclusão produtiva. Esta é a dimensão brasileira do drama mundial dos quatro bilhões de economicamente excluídos que vimos acima.

Nas Nações Unidas, o drama tem nome: *jobless growth*, crescimento que não gera empregos, fundamentalmente porque os substitui. Os mecanismos são simples. Quando a Nike produz na Indonésia gera um

27% dos jovens entre 15 e 27 anos de idade não têm acesso nem a estudo nem a emprego. Outra cifra chave é a avaliação do setor informal no país realizada pelo IPEA: são 51% da PEA, a metade do país

fluxo de renda local reduzido pelo nível dos salários neste emprego precário, mas ao aplicar tecnologias de produção em massa inunda mercados mundiais, gerando desemprego, por exemplo, entre pequenos produtores de sapatos de Franca (SP), que não têm como financiar o mesmo sistema de distribuição nem as mesmas campanhas publicitárias. Em outro nível, quando grandes corporações de pesca oceânica liquidam os cardumes de peixes nos oceanos, são cerca de 300 milhões de pessoas que no mundo viviam de pesca artesanal local e asseguravam a base proteica de alimentação das populações costeiras, que deixam de ter base de sobrevivência: a vida nos

mares está desaparecendo. A Nike, como a empresa de pesca industrial, dirá que o seu sucesso se deve à sua maior competitividade, e que há mais produto no mercado. Mas enquanto uma minoria (o terço que está no topo da pirâmide) poderá consumir muito mais, na base da pirâmide (os dois terços) deixa de haver renda e emprego. Com a monocultura da soja, são necessários 200 hectares para gerar um emprego, isto sem falar da pecuária extensiva. A população rural é expulsa para as cidades. A expansão da população favelada mundial está diretamente ligada a esta forma desequilibrada de crescimento. Tivemos assim crescimento econômico sem empregos, e muitos produtos sem a renda correspondente para adquiri-los. Com a crise, as coisas apenas se agravaram. São quatro bilhões de espectadores de uma festa que se dá na Casa Grande. A Senzala, hoje, se chama tecnicamente de “base da pirâmide”, coisa que Milton Santos analisou com competência por meio do conceito de “circuito inferior da economia”.

Este tipo de crescimento desequilibrado em termos de emprego e renda nos leva a outro tipo de impasse que resulta da dilapidação dos recursos naturais. Concentrar a renda leva a um consumo surrealista no topo da pirâmide, tipificado pelo modelo americano: com 4% da população mundial, os Estados Unidos consomem mais de 20% da energia do planeta, e são responsáveis por 25% das emissões de gases de efeito estufa. Como são as corporações que pagam a publicidade e financiam a mídia (com dinheiro que tiramos do nosso bolso, pois são custos incorporados nos preços), empurra-se sistematicamente no mundo todo um modelo de consumo que só é viável para minorias. O

resultado é um impasse planetário, pois além de provocar o aquecimento global está-se esgotando as reservas de água doce, o solo fértil, a vida nos mares, a biodiversidade, a cobertura florestal, as reservas de petróleo e de outros minerais. Hoje, não basta criar empregos, é preciso criá-los de maneira sustentável.

À medida que o drama se avoluma – e se vê inclusive agravado com a crise financeira mundial – amplia-se a busca de soluções para a base da pirâmide, articulando os três grandes objetivos: gerar renda, inclusão social e equilíbrio ambiental. É um novo paradigma de desenvolvimento que está surgindo. Retrospectivamente, as propostas que têm surgido no nível das teorias econômicas são pouco promissoras. Foi dado um destaque mundial aos trabalhos de Hernán de Soto, colombiano que propôs que se desse títulos de propriedade aos favelados, que com isto poderiam garantir empréstimos, e poderiam deslanchar nas atividades econômicas. Uma evolução mais recente pode ser encontrada nos trabalhos de K.C. Prahalad, que busca transformar as pessoas da base da pirâmide em empreendedores, e sugere que as empresas atualmente existentes se voltem para o mercado dos pobres, que representaria quatro bilhões de pessoas com renda até US\$ 3 mil, com uma capacidade agregada de compra de cinco trilhões de dólares ao ano. São claramente propostas simplificadoras, pois o imobilismo econômico do “andar de baixo” (para usar a expressão do presidente Lula) está ligado a um conjunto de entraves mais complexos.

O “empreendedorismo social” começa, no entanto, a buscar soluções mais inteligentes, em particular por meio dos estudos de Mohammad Yunus, que desenvolveu em Bangladesh um conjunto de iniciativas de crédito comunitário, evoluindo posteriormente para acordos com corporações que estão lentamente se abrindo para assumir as suas responsabilidades. Um exemplo é o acordo com a Danone para produzir um iogurte barato e altamente nutritivo, aproveitando suas capacidades instaladas e redes de distribuição para melhorar significativamente a alimentação infantil. São exemplos de parcerias em que as corporações descobrem que ser socialmente e ambientalmente responsável não é apenas uma operação de marketing, pode ser um caso de “win-win”, onde todos ganham. Os trabalhos de Hazel Henderson são particularmente úteis para entender estas novas visões.

O principal eixo de dinamização do andar de baixo no caso brasileiro surge com o governo Lula, e faz todo sentido econômico. Basicamente, tratou-se de aumentar significativamente o acesso dos pobres a um

volume maior de recursos, o que resulta no aumento de capacidade de compra, logo na expansão da demanda local por bens de primeira necessidade, que podem frequentemente ser produzidos localmente por pequenas e médias empresas. Gera-se assim um círculo virtuoso de demanda que expande a produção, o que por sua vez gera mais empregos, logo mais demanda e assim por diante. Este ciclo exige um volume suficiente de injeção de recursos, e durante um tempo suficientemente longo, para que a dinamização não estanque no meio do caminho, e se torne sustentável. Este mecanismo, baseado nas teorias keynesianas, já deu as suas provas, tanto nos Estados Unidos posteriormente à crise de 1929 (*New Deal*), como em outros países, e está claramente dando resultado no Brasil.

A política econômica do governo Lula é deste ponto de vista extremamente positiva. O Bolsa-Família atinge quase 50 milhões de pessoas, e assegura a sobrevivência minimamente digna do nosso “quarto mundo”, dos pobres entre os pobres, fazendo a diferença entre crianças alimentadas ou não. O aumento muito significativo do salário-mínimo (superior a 50%) atingiu dezenas de milhões de pessoas, e como o salário-mínimo é a referência para reajustar as aposentadorias, houve também forte aumento da capacidade de compra neste segmento da população, tradicionalmente esquecida. O Pronaf, programa de apoio à agricultura familiar, passou de R\$ 2,5 bilhões em 2002 para mais de R\$ 12 bilhões atualmente. Os investimentos em saneamento básico – o acesso à água limpa e o saneamento ainda constituem elementos raros e essenciais entre a população de baixa renda, em particular nas periferias metropolitanas – incluídos no PAC também constituem uma forma indireta de transferência de renda para este segmento. O crédito consignado, em grande expansão no país, permite aos assalariados escapar aos juros mais obscenos das casas comerciais, ao pagar as compras à vista e restituir ao banco com juros menores. Programas mais focados como o microcrédito (em particular no quadro do Banco do Nordeste), o Prouni, o Milhão de

À medida que o drama se avoluma – e se vê inclusive agravado com a crise financeira mundial – amplia-se a busca de soluções para a base da pirâmide, articulando os três grandes objetivos: gerar renda, inclusão social e equilíbrio ambiental

Cisternas e numerosos outros estão fazendo com que, no conjunto, a base da pirâmide no Brasil comece a respirar e a se agitar em termos econômicos. O que falta aos pobres não é iniciativa nem inteligência, mas oportunidade. E oportunidades se organizam.

Os avanços são portanto muito significativos, é a primeira vez que chove um pouco no quintal desta gente, e a votação que assegurou um segundo mandato ao Presidente Lula refletiu essas transformações. Mas no caso brasileiro a desigualdade herdada é imensa, são séculos de esmagamento econômico e social, e as distâncias a serem cobertas ainda são muito grandes para atingirmos um mínimo de convívio civilizado. Por outro lado, a crise financeira desencadeada pelos Estados Unidos, atinge neste início de 2009 o planeta todo de forma diferenciada, e é simplesmente um incógnita quanto vai durar, que profundidade vai atingir, e qual a dimensão do impacto no Brasil. Mas se juntarmos os dois argumentos – a necessidade de continuar a reduzir a desigualdade, e a necessidade de minimizar os impactos da crise – constatamos que convergem para uma mesma bateria de respostas.

Na sua dimensão mundial, a crise atinge fortemente os setores mais exportadores e que em geral estão em mãos de grandes corporações: os grãos, o gado, o aço, os automóveis e outros setores atingidos tanto pela fragilização da demanda mundial e restrições ao crédito, como pelo fato que as empresas controladoras, predominantemente estrangeiras, exportam os seus capitais para salvar as matrizes nos países desenvolvidos. Mas por outro lado, está-se expandindo, graças às políticas distributivas vistas acima, o mercado de massa interno. E neste caso, o Brasil tem um imenso horizonte de demanda reprimida a satisfazer, da ordem de 100 milhões de consumidores, e pode reconverter segmentos significativos das atividades exportadoras para satisfazer o mercado interno, juntando neste caso as necessidades sociais (consumo de primeira necessidade) e econômicas (expansão das atividades produtivas e do emprego). A expansão do consumo de massa e a promoção de grandes iniciativas na área de infraestruturas através de investimento público, em particular do saneamento, convergem assim para responder às necessidades sociais, econômicas e ambientais.

É neste contexto que se torna fundamental a política local de apoio e fomento de atividades econômicas, por meio de iniciativas municipais de geração de emprego e renda. Na realidade, os municípios têm todo interesse em aproveitar o fluxo de recursos que o governo federal destina de diversas formas para a base da pirâmide, para se organizar

Temos portanto uma estratégia que se torna mais clara: dinamizar a economia pela inclusão produtiva do circuito inferior da economia, e aproveitar para isto as políticas redistributivas federais e as pressões por ações inovadoras que a crise gera

e dinamizar a base produtiva e o emprego no próprio local. Frequentemente, vemos o aumento de capacidade de compra numa região levar ao aumento de compras de produtos de São Paulo ou de outra capital, mesmo quando distantes, através de supermercados que pertencem também aos grandes grupos nacionais, com pouquíssimo impacto de dinamização de atividades produtivas locais. São espaços que a economia local pode aproveitar. Esta visão torna-se particularmente interessante frente ao potencial do programa Territórios da Cidadania, que visa especificamente fomentar as iniciativas locais, e dispõe de verbas iniciais de R\$ 20 bilhões.

Frente à crise, em particular, as administrações locais precisam avaliar de maneira realista as suas opções. Municípios que se deixaram invadir pela monocultura agroexportadora, ou por atividades extrativas que reduzem o estoque de bens naturais disponíveis, devem naturalmente buscar diversificar as atividades, e apostar num sistema produtivo mais equilibrado. É o que tem se caracterizado com o conceito de “resiliência”, gestão econômica que busca estruturas capazes de resistir com flexibilidade a situações adversas. A crise, ao ameaçar diversas atividades, e ao despertar as pessoas para a busca de alternativas, constitui também uma oportunidade para modernizar e atualizar as visões, e para romper o imobilismo local que frequentemente predomina.

Temos portanto uma estratégia que se torna mais clara: dinamizar a economia pela inclusão produtiva do circuito inferior da economia, e aproveitar para isto as políticas redistributivas federais e as pressões por ações inovadoras que a crise gera. A estratégia permitirá por sua vez equilibrar os interesses econômicos, sociais e ambientais.

No plano das ações concretas no nível local, não há manual que resolva, pois são extremamente diversificadas as situações entre municípios pequenos no interior e cidades-dormitórios nas periferias das metrópoles, por exemplo, havendo ainda municípios com vocação turística, outros com vocação histórico-cultural e assim por diante. A força das iniciativas locais, na realidade, vem em grande parte justamente da capacidade de avaliar com realismo as particularidades, as vantagens comparadas, os potenciais subutilizados. Dentro destes limites, aparecem sim eixos de

organização econômica aos quais devemos estar atentos, na linha de se gerar em cada localidade condições favoráveis à dinamização da geração de emprego e renda.

Sem buscar ser exaustivos num artigo curto como este, apresentamos a seguir alguns eixos de trabalho. Uma visão mais completa pode ser encontrada no documento Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local, que resulta de uma pesquisa ampla sobre o que os próprios agentes econômicos e sociais acham essencial para que os entraves às suas atividades sejam menores, e a sua vida facilitada.

Um eixo central é evidentemente o acesso ao crédito. O tomador de crédito no Brasil hoje paga mais em juros ao mês do que o europeu paga ao ano. É de se esperar que a crítica generalizada aos intermediários no contexto da crise abra espaço para uma ruptura do cartel. Na prática, no entanto, estão surgindo experiências inovadoras de flexibilização do acesso ao crédito, que envolvem por exemplo o programa Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) do Banco do Brasil, o programa Piar da Caixa Econômica Federal, cooperativas municipais de crédito como em Pintadas (Bahia), Bancos Comunitários de Desenvolvimento como em Palmeiras (Ceará) e outras regiões, agências de garantia de crédito cooperativo como em Caxias do Sul, e até Oscips de intermediação financeira como em Criciúma. O denominador comum destas experiências é “desintermediar” o crédito, rompendo o cerco dos atravessadores que cobram juros, tarifas e “reciprocidades” e esterilizam os esforços de desenvolvimento local. A articulação destes tipos de iniciativas, com formas inovadoras de cofinanciamento no quadro das iniciativas federais e regionais pode abrir perspectivas importantes.

Um outro eixo essencial é o acesso às tecnologias. Hoje os avanços tecnológicos têm sido essenciais em todas as cadeias de produção, e o pequeno produtor tem dificuldades em acessar as inovações que surgem em todos os setores. A Índia, para dar um exemplo, está colocando todas as suas pequenas cidades em rede, com um núcleo de fomento tecnológico em cada uma, de forma a gerar um espaço interativo de generalização de inovações, no quadro da chamada *cross fertilization*, cada experiência inovadora servindo de exemplo ou base de reflexão para outros municípios. Iniciativas como a Rede de Tecnologias Sociais, políticas de apoio da Fundação Banco do Brasil, parcerias com universidades regionais ou com empresas abertas para a promoção do desenvolvimento local têm sido utilizadas com proveito.

Outro eixo que apareceu muito na pesquisa está vinculado à reno-

vação das instituições. As novas tecnologias permitem hoje o funcionamento em rede, de forma descentralizada, com menos hierarquias e complexidades burocráticas e mais transparência. A mudança dos processos decisórios que estas novas tecnologias permitem enfrenta naturalmente muitos obstáculos. Há interesses cristalizados, mas é indispensável para uma gestão mais eficiente e interativa. Exemplos interessantes são encontrados na formação de Conselhos Regionais de Desenvolvimento no Estado de Santa Catarina, de Agências Regionais de Desenvolvimento no Paraná, de consórcios intermunicipais para coordenar políticas setoriais em inúmeros municípios, de articulação no nível local das agências de apoio (Embrapa, Sebrae, Pronaf etc.) para que o resultado de conjunto seja coerente e obedeça ao que os agentes econômicos e sociais no território efetivamente desejam.

O problema da organização da informação municipal é fundamental. De forma geral, nos 5.564 municípios do país, contam-se nos dedos os que têm um sistema adequado de informação. Não que a informação não exista, temos hoje estatísticas para tudo. A dificuldade está em que não é organizada de forma racional e transparente para que tanto os gestores municipais, como as empresas e organizações da sociedade civil possam ter uma visão clara dos problemas e dos potenciais locais, e contribuir cada um segundo a sua área de atuação para dinamizar o conjunto. Um dos exemplos mais interessantes é hoje o sistema de indicadores desenvolvido pelo movimento Nossa São Paulo ([www.nossasaopaulo.org.br](http://www.nossasaopaulo.org.br)), que com a colaboração de algumas centenas de organizações da sociedade civil montou o primeira sistema claro de seguimento da situação do município. No Paraná, foi criado um Observatório no quadro da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Fiep), e Belo Horizonte está também inovando neste plano. Na era da informática, articular informações existentes e disponibilizá-las de forma inteligente tornou-se simples e barato, e constitui uma das iniciativas de melhor relação custo-benefício de uma gestão municipal, permitindo que cada agente econômico identifique rapidamente os potenciais subutilizados e as oportunidades que surgem.

O tomador de crédito no Brasil hoje paga mais em juros ao mês do que o europeu paga ao ano. É de se esperar que a crítica generalizada aos intermediários no contexto da crise abra espaço para uma ruptura do cartel

Outro eixo extremamente promissor é a comunicação. Está havendo uma revolução tecnológica radical nesta área, pois além do celular, o acesso à banda larga da internet torna qualquer pequeno produtor, ONG, cooperativa ou microempresário capaz de organizar a sua própria rede de conexões, a divulgação dos seus produtos, a otimização do seu abastecimento, a consulta às novas tecnologias disponíveis. Nos municípios que generalizaram o acesso, como Pirai (RJ), cidade pioneira que contou com os aportes de Franklin Coelho (UFF), a produtividade sistêmica do território aumenta significativamente. Isto envolve desde a produtividade escolar (as escolas públicas disponibilizam *laptop* individual para todos os alunos, com conexão banda larga), até a rentabilidade da criação de tilápia, já que os pequenos produtores exportam diretamente para o Japão a pele, utilizada para artesanato. Com conectividade ampla, as fronteiras desaparecem. Ao poder conectar-se diretamente com fabricantes ou com clientes, os pequenos produtores e comerciantes escapam a um dos principais problemas dos processos produtivos, que é a monopolização do circuitos comerciais por atravessadores. O fato de um município ser pequeno deixa de ser problemático, conquanto esteja bem conectado. O *wi-fi* urbano está-se generalizando no planeta, não como negócio em si, mas como sistema que facilita os negócios de todos.

Um eixo particularmente importante é a formação de agentes de desenvolvimento local. O Brasil está particularmente atrasado neste plano, já que ainda mandamos as pessoas estudar na Espanha, na Itália e outros países para formar as técnicos com capacidades mais diversificadas. As formações são muito fragmentadas, ficando por exemplo com especializações em urbanismo, ou administração pública, sem que se formem pessoas que entendam da gestão integrada dos processos de desenvolvimento. Há esforços significativos de Tânia Fischer na Bahia, de Peter Spink na Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, mas, no conjunto as deficiências são grandes. O Instituto Pólis em São Paulo, o Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano (IADH) no Recife, o Instituto Brasileiro de Administração Municipal (IBAM) no Rio de Janeiro, a Fundação Prefeito Faria Lima (CEPAM) para o Estado de São Paulo e outras instituições asseguram apoio técnico. Um esforço amplo de formação foi recentemente desenvolvido pelo Banco do Brasil, com um MBA de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) na universidade corporativa da instituição, para 2000 funcionários da área financeira. No conjunto, o caminho a andar ainda é longo.

Os eixos acima mencionados constituem, de certa maneira, áreas

O objetivo do desenvolvimento não é apenas aumentar o PIB, é melhorar a qualidade de vida da população no longo prazo, e de maneira sustentável. O foco básico, portanto, é o de identificar o conjunto dos recursos subutilizados da região, e articular as iniciativas buscando a potencialização do que existe

onde os administradores locais deveriam empreender ações, no sentido de criar um ambiente mais favorável à dinamização das atividades de desenvolvimento local. Mas é igualmente necessário empreender diretamente a inclusão social pelo trabalho decente, por iniciativa pública. Um exemplo clássico nesta área foi o programa Praia Limpa na cidade de Santos, nos anos 1990. As praias poluídas tinham matado o turismo e causavam doenças. O então prefeito David Capistrano, médico, mobilizou os técnicos da prefeitura para identificar as causas da poluição, cadastrou os desempregados da cidade segundo as especialidades, e financiou com recursos públicos empregos temporários para recuperar as praias e a balneabilidade. O resultado foi a redução dos gastos com doenças, a volta do turismo, e com isto uma dinamização das atividades hoteleiras e de restauração. A dinamização econômica levou, por sua vez, a que entrassem, sob forma de impostos, mais recursos do que se gastou com a iniciativa e assegurou uma expansão dos empregos, que de temporários se tornaram em grande parte permanentes.

Na realidade, constitui um absurdo um país ter tanta coisa a fazer e haver tanta gente desempregada ou subutilizada no setor informal. Nada impede um prefeito de identificar ações locais intensivas em mão de obra, por exemplo de saneamento, microdrenagem, manutenção urbana, construção de moradias, abertura de estradas vicinais e semelhantes, e de mobilizar a força de trabalho ociosa para realizá-las. O resultado serão melhores infraestruturas, e um fluxo de renda que por sua vez dinamizará o comércio local e a pequena produção. Na Índia, a lei da garantia do emprego (*Employment Guarantee Act*), assegura a cada cidadão o direito de ganhar a sua vida, e cada município deve ter um cadastro de projetos que permitam empregar as pessoas. Após dez anos de resultados positivos na fase experimental no estado de Maharashtra, a experiência está sendo estendida para todo o país. A experiência da Articulação do Semiárido (ASA) de construção de cisternas para a captação de águas pluviais é outro exemplo de mobilização de recursos humanos para a

melhoria da qualidade de vida, com redução de gastos de saúde (acesso à água limpa, e promoção do capital social local.

As pessoas tendem ainda a considerar como produtivos apenas os setores tradicionais da agricultura, indústria e comércio. No entanto, cada vez mais as políticas sociais e ambientais tornam-se fontes de emprego e renda. Há uma herança teórica absurda de que a indústria seria “produção” e a saúde seria “custo”. A realidade é que saúde, educação, cultura, lazer etc. constituem investimento no ser humano, e há poucas coisas mais produtivas que isto. A Pastoral da Criança, consegue, com sua imensa rede de 350 mil voluntários, reduzir drasticamente a mortalidade infantil com custos da ordem de R\$ 1,70 por criança/mês. Voluntariado não é atividade econômica? Se considerarmos a quantidade de dias de trabalho que a mãe deixa de perder, os medicamentos que a família não precisará comprar – liberando recursos por exemplo para alimentação – e a qualidade de vida não só da criança como de toda a família, é evidentemente que se trata de uma atividade que melhora a produtividade sistêmica da região, ainda que não gere salários. O leque de setores passíveis de dinamização se expande, como se multiplicam os potenciais de articulação com ONGs, Oscips, cooperativas, contratos de serviços temporários e outras formas de organização.

A visão precisa ser mais ampla. O objetivo do desenvolvimento não é apenas aumentar o PIB, é melhorar a qualidade de vida da população no longo prazo, e de maneira sustentável. O foco básico, portanto, é o de identificar o conjunto dos recursos subutilizados da região, e articular as iniciativas buscando a potencialização do que existe. O que está gerando a “interiorização” do desenvolvimento que tantos estudos constataam no Brasil, não é uma atitude de espera pela chegada de uma grande indústria, ou de um grande projeto do governo: é o fato de que de norte a sul do país está-se formando uma nova cultura, de que o desenvolvimento não se espera, com um aporte externo, se faz, mobilizando de forma inteligente os recursos existentes.

O Brasil está melhor e diminuiu o imenso abismo social que sempre separou ricos e pobres. Mas este avanço só veio com muita luta, avalia Jeter Gomes, consultor da Unisol Brasil

# Não existe milagre

Jeter Gomes



O poeta brasileiro Caetano Veloso e o poeta russo Vladimir Maiakovski já diziam: “gente é para brilhar e não para morrer de fome”. Com muita luta, estamos mudando esta realidade do Brasil, após 500 anos de exclusão social.

Estudos da Fundação Getúlio Vargas constataram que, em seis regiões metropolitanas, diminuiu o número de pobres e cresce a proporção das famílias de classe média. Segundo a pesquisa, não é uma melhora

passageira como ocorreu em outras épocas, há solidez no processo de ascensão social nas metrópoles, o que deve assegurar sua continuidade.

O levantamento constatou que, desde a superação do período de desaceleração da economia ocorrido em 2003, primeiro ano da gestão Lula, a pobreza vem reduzindo. Para a Fundação Getúlio Vargas, a melhora de vida para os mais pobres é “inédita na história brasileira estatisticamente documentada”.

Isso significa que 20 milhões de pessoas saíram das classes D e E para a classe C. É a primeira vez que se pode dizer, baseado em dados, que a maioria do povo brasileiro não está mais na pobreza e na miséria. Significa, para muitos, a diferença entre a vida e a morte.

Este novo cenário não aconteceu como um milagre, não caiu do céu, é fruto de um processo de décadas de organização social. É vontade política, é direcionamento dos recursos públicos, é política pública para beneficiar os pequenos. A Fundação Banco do Brasil, por exemplo, deixou de simplesmente dar dinheiro e passou a acompanhar os empreendimentos, oferecendo consultoria para ajudar a organizar os trabalhadores.

Os movimentos sociais são como uma árvore. A organização é a raiz. Não adianta ter uma árvore muito grande se a raiz não estiver forte porque o vento derruba. Investir na organização social não é construir prédio, fábrica de castanha, de mel, casa de farinha ou barracão para recicláveis. É fomentar a criação de canais democráticos de participação da base, é dar possibilidades de organização para quem nunca teve oportunidades.

Aos movimentos sociais cabe o papel de renovar sempre suas lideranças, reciclar as estruturas de poder e investir em formação. É importante criar instâncias de debates e deliberações. Não tem receita de bolo que sirva para todo lugar. Cada realidade é diferente, mas esse espaço tem de existir.

A organização também tem de criar instrumentos de informação permanente, para ampliar os conhecimentos. E investir na criação de centrais e redes solidárias.

Por último, lutar sempre. Como diria o poeta e revolucionário alemão Bertolt Brecht: “Há homens que lutam um dia e são bons e há outros que lutam um ano e são melhores. Há aqueles que lutam muitos anos e são muito bons. Porém, há os que lutam toda a vida. Estes são imprescindíveis”.

# Lado social de um banco público

Paulo Frazão

O maior banco estatal do país implantou a Estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS). O gerente-executivo Paulo Frazão descreve a rica experiência e os desafios colocados para montar planos de trabalhos com base em cada local



Quando o presidente Lula assumiu o governo, em 2003, havia um imenso contingente da população sem acesso aos serviços bancários. Os dados do IBGE, de 2006, revelam que o Brasil tem 64 milhões de pessoas com renda de até dois salários-mínimos e a imensa maioria deles ainda sem acesso a bancos. O governo, que tem compromisso com as populações excluídas, incumbiu o Banco do Brasil de desenvolver uma nova forma de atender essas populações. Para isso era necessário incluir propostas que levassem em consideração os movimentos populares e sociais.

O primeiro passo foi a criação do Banco Popular do Brasil, que trabalhava exatamente com a base da pirâmide. A gestão foi uma primeira experiência que se transformou em aprendizado.

A Estratégia Negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) é uma nova forma de fazer negócio porque vai além do crédito. O banco deixa de ser um vendedor de produtos e passa a ser um articulador, que se oferece para caminhar junto com as comunidades e com os empreendimentos, aprendendo e ensinando.

## Os números

Desde sua implementação a Estratégia já atendeu cerca de 1,2 milhão de famílias em mais de cinco mil planos de negócios, formulados juntamente com os parceiros, o que representa cerca de R\$ 5,3 bilhões de créditos programados para atender a demanda. Até agosto de 2008, os parceiros já haviam investido R\$ 1,3 bilhão.

Em 2008, o Banco possuía 3.900 agências habilitadas a trabalhar com essa visão de desenvolvimento sustentável. Eram 13,5 mil funcionários treinados e que aprenderam a mudar o olhar. Até agosto de 2008, já havia ações de desenvolvimento em mais de 4.600 municípios.

Nossa principal linha de crédito é o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf). A inadimplência do empreendimento solidário e coletivo fica muito abaixo da registrada pela carteira do banco. Então, é um bom negócio trabalhar articuladamente com as entidades sociais.

O governo, que tem compromisso com as populações excluídas, incumbiu o Banco do Brasil de desenvolver uma nova forma de atender essas populações

As atividades mais apoiadas em todo país são a cultura de leite, a cafeicultura e o cultivo da mandioca, respectivamente. Depois vem a criação de ovinos e caprinos e os biocombustíveis, que já ocupam um lugar de destaque na agricultura familiar.

Mesmo com pouco tempo de existência, avançou-se nessa linha com muita rapidez e isto nos trouxe mais responsabilidades e algumas constatações.

## **Necessidades detectadas**

Desde 2003, quando o Banco do Brasil adotou uma orientação mais voltada para o desenvolvimento sustentável, encontramos alguns gargalos. Para que os projetos tenham sucesso é preciso considerar a visão do território e a diversidade cultural e os valores de cada comunidade. Alguns precisam de investimento coletivo não reembolsável para melhorar a performance do negócio, outros carecem de organização social.

Então, precisa-se investir tempo e dinheiro em áreas diferentes. Precisamos de consultorias especializadas para apoiar ou a cadeia ou a organização ou o próprio Banco a compreender a realidade. Esse aprendizado tem gerado um conhecimento diferente dentro da empresa financeira que sempre teve uma visão de curto prazo. Hoje a gente caminha para um novo conceito e para um novo tempo.

Em alguns locais é necessária a criação de um comitê gestor que apoia e oferece toda a orientação estratégica para os empreendimentos sociais. O plano de trabalho é montado no sentido inverso, do local para o geral.

A experiência está sendo de uma riqueza impressionante, vê-se que o sonho pode virar realidade. Mas o sonho e a realidade trazem responsabilidades. E o Banco do Brasil está pronto para continuar o debate, aprofundar o conhecimento e consolidar a estratégia.

# formação e capacitação humana: “gargalo”, alicerce frágil ou sustentação?

Segundo Marcos Fadanelli Ramos, diretor da área de educação da Fundação Banco do Brasil, uma nova metodologia baseada nas aprendizagens essenciais faz parte dos cursos de formação para os integrantes dos empreendimentos econômicos solidários

Marcos Fadanelli Ramos



A baixa escolaridade e a fragilidade em termos de competências requeridas pelo mundo do trabalho em empreendimentos de geração de renda têm sido uma questão ainda pouco discutida, em que pese sua relevância, na maioria dos fóruns de debates sobre a temática em nosso país. É por esta razão que este assunto vem à baila agora, por ocasião dos registros relativos a este II Seminário de reflexões sobre o tema, realizado pela Fundação Banco do Brasil (FBB).

Muito já se publicou, muito conhecimento já se produziu em diversos campos da ciência, mas os desafios continuam os mesmos, parecemos persistir presos aos mesmos velhos problemas. Talvez a fala de Diomar, um quilombola maranhense, traduza um pouco ou sintetize isso: “estamos cansados de receber capacitações aqui e depois nos deixam abandonados sem saber o que fazer com o que trazem”. Um tema amplo e multifacetado como este exige um exercício de foco, no caso, orientado à problemática de tornar mais efetivas as iniciativas de geração, trabalho e renda no âmbito da sociedade civil, eixo central de atuação eleito pela FBB em suas contribuições para gerar transformação social e construção de um país mais justo e com mais oportunidades para todos.

Atuamos em diversas cadeias produtivas (caju, mandioca, recicláveis, mel etc.) e com foco em territórios (Vale do Rio Urucui e Mata dos Cocais do Piauí), invariavelmente aportando recursos para investimentos (compra de máquinas, melhorias de instalações, aquisição de insumos, sementes, matérias-primas). Em alguns casos até aportamos recursos para capacitações específicas, muitas vezes operando recursos de ministérios como o do Turismo ou da Pesca. Algumas perguntas têm se repetido, a saber: como integrar ações de geração de renda e educação? Por que o empreendimento não evolui como gostaríamos? O que falhou? Uma das respostas mais frequentes tem sido: faltou capacitação! Quando nos propomos a aprofundar esta análise as respostas podem ser colocadas num *continuum* que vai da falta de alfabetização à baixa capacidade de gestão e comercialização. Invariavelmente a baixa escolaridade ou escolaridade descolada das necessidades do povo do campo ou das periferias de baixa renda tem contribuído para explicar esta situação.

Tomemos aqui dois eixos de análise deste aspecto da questão: sustentabilidade e aprendizagem. O conceito de sustentabilidade, consideradas suas múltiplas vertentes e versões, remete a uma preocupação com o futuro, ou seja, como podemos nos desenvolver sem comprometer o desenvolvimento das gerações futuras (ex-primeira-ministra da Noruega Gro Brundtland). Isso significa pensar o desenvolvimento com a pro-

O conceito de sustentabilidade, consideradas suas múltiplas vertentes e versões, remete a uma preocupação com o futuro, ou seja, como podemos nos desenvolver sem comprometer o desenvolvimento das gerações futuras

dução de riqueza que viabilize qualidade de vida para todos, desenvolvimento intelectual e afetivo das pessoas e a preservação do meio ambiente.

Compreender este conceito e agir de modo a respeitá-lo já exige um desenvolvimento humano que transcende a capacitação para o trabalho, meramente instrumental. Exige que nos preocupemos com a formação integral do sujeito e isso só será possível se pensarmos uma educação que tenha aderência às necessidades mais concretas ou imediatas ao seu *modus vivendi*. Trata-se de algo que faça sentido para os sujeitos deste processo e que os faça desejar estar ali, algo, assim, numa perspectiva emancipatória. Esta seria uma educação com caráter formativo num sentido amplo da palavra, indo além da mera instrumentalização para a realização de tarefas, na forma como afirma Serva (2003, p.150). Segundo ele, “a educação que contribuirá para a renovação da ação coletiva no campo da economia social deve ser empreendida sobre novas bases, se comparada com os padrões vigentes”.

Obviamente que a educação de cunho instrumental se insere neste contexto, mas fará sentido se devidamente contextualizada e rica de significados para um trabalhador que consiga perceber possibilidades de emancipação e autonomia por meio deste processo de apropriação e crescimento. Maturana & Rezepka (2003) bem diferenciam as ideias de capacitação e formação, situando a primeira no contexto da segunda, algo que corrobora a ideia de uma instrumentalização devidamente contextualizada e crítica. Neste ponto, o grande desafio talvez seja formular meios e modos para identificar quais são essas necessidades dos trabalhadores em cada cadeia produtiva ou território. E com isso criar condições para formular e implementar planos de formação e capacitação com ações realmente integradas entre si, mas, sobretudo, aderentes ao mundo do trabalho com a participação dos trabalhadores no processo de identificação suas demandas.

Assim, uma metodologia para Levantamento de Necessidades Educacionais (LNE) é o que a Fundação Banco do Brasil começa, em caráter experimental, a estruturar com base neste conjunto de reflexões; algo que se construa a partir das visões de todos os atores integrantes de cada

cadeia produtiva, e, desta forma, resulte em soluções para viabilizar o que o relatório da Unesco, Educação, um Tesouro a Descobrir, coordenado por Jacques Delors aponta como as aprendizagens essenciais do futuro.

Nesta perspectiva, essas necessidades devem ser criteriosa e sistematicamente identificadas, partindo-se dos domínios e saberes locais para atingir níveis de formação e capacitação que o mundo do trabalho requer. Todos temos saberes, experiência e história, da mesma forma temos consciência sobre situações que não dominamos e que precisamos aprender, pois são importantes para nosso trabalho ou para nossa vida em comunidade. Mas a maioria desconhece coisas que podem ser úteis para as nossas vidas e isso, entre outras razões, é uma relevante justificativa para a necessidade de uma participação plural, com todos os atores de uma cadeia produtiva ou território num processo de Levantamento de Necessidades Educacionais capaz de prover soluções e oportunidades de desenvolvimento.

As referidas oportunidades de desenvolvimento devem, necessariamente, estar atentas as diferentes dimensões de aprendizagem que hoje se aplicam a todos os âmbitos de análise da educação, mas em especial ao terreno da economia social. O professor Maurício Serva, refletindo sobre a formação no campo da economia social já produziu desenvolvimentos ancorados nas quatro aprendizagens essenciais sistematizadas no relatório da Unesco. Neste ponto, seguindo o mesmo caminho, (Serva 2003), podemos utilizar tais aprendizagens projetando-as ao campo dos empreendimentos de geração de trabalho e renda, tendo como pano de fundo as ações da Fundação Banco do Brasil.

**Aprender a ser** é a primeira aprendizagem e, transposta para a realidade dos nossos projetos, passaria pelo desenvolvimento da capacidade de estar no mundo de modo consciente, autônomo e compartilhando valores que permitam a construção de um mundo mais igualitário e justo para todos em termos de oportunidades. Seria um estar “só” e “em coletivo” em harmonia, com consciência do seu papel, dos seus direitos, situado numa sociedade que é centrada no mercado e que busca alternativas de modelo ao que temos hoje, cômico sobre possibilidades e desafios como cidadão que almeja uma vida melhor para si e para os que o cercam na família, no trabalho e na comunidade.

**Aprender a conviver** é a segunda aprendizagem do relatório e, contextualizada à realidade de empreendimentos de geração de renda, significa a capacidade de comunicar-se, interagir, construir relacionamentos saudáveis, participar de ambientes democráticos, tomar decisões

em processos coletivos, bem como ampliar o capital social.

A terceira aprendizagem é **aprender a fazer**, esta ligada à dimensão mais instrumental do desenvolvimento de cada cidadão, relacionada com a prática, com o domínio do ofício de cada um em qualquer ponto de cada cadeia produtiva ou cada projeto de geração de renda. Assim como o produtor de mel precisa saber como manejar seus instrumentos e lidar com as abelhas, o produtor de mandioca precisa conhecer os elementos do seu cultivo e o cajucultor precisa saber como agregar valor ao seu produto, todos necessitam compreender os mecanismos que regem a comercialização do fruto do seu trabalho e as possibilidades de funcionamento de maneira solidária para o alcance de escala e qualidade que a sociedade demanda.

Fechando o ciclo das quatro aprendizagens temos a capacidade de **aprender a aprender**, aquela relacionada com o fator que hoje mais afeta qualquer atividade produtiva: a mudança. Esta dita por Heráclito como o que de mais permanente existe no mundo. Se a frase do filósofo é verdadeira e por consequência teve força suficiente para transcender sua época, hoje fica potencializada pela velocidade com que tudo no mundo se transforma. E é por esta velocidade e diversidade das mudanças que vivenciamos em nosso cotidiano que somos induzidos a aprender todos os dias.

A impactar organizações públicas ou privadas, a todo momento surgem novos sistemas, novos produtos, novas tecnologias e processos, bem como são promulgadas novas leis. Esta realidade plural e dinâmica é que gera em todas as organizações e nas pessoas que lhes dão vida a necessidade de estar em permanente estado de prontidão para aprender. E isso só é possível se todos estivermos em atividade, exercitando cotidianamente processos reflexivos, estimulados por boas leituras, por boas rodas de conversa, por atividades estruturadas de formação. Mas a competência de aprender a aprender nos permite também, sobretudo no ambiente da economia social, a fazer

O grande desafio talvez seja formular meios e modos para identificar quais são essas necessidades dos trabalhadores em cada cadeia produtiva ou território, criando condições para formular e implementar planos de formação e capacitação com ações realmente integradas entre si

o que Morin (2000, p.79), ao falar dos saberes necessários à educação do futuro, aponta que será necessário: enfrentar as incertezas.

A qualidade na identificação e fundamentação das ações de formação para empreendimentos produtivos pode determinar novos patamares de qualificação dos nossos trabalhadores no ambiente da economia social. Integrar as diferentes dimensões de saberes e aprendizagens poderá determinar uma educação de fato inclusiva e que sustente os empreendimentos pela via do crescimento das pessoas. Carvalho (2003, p. 116) destaca que “são grandes as dificuldades em uma sociedade autoritária e excludente como a brasileira, de se construir acordos que sejam suficientemente amplos para incluir os diferentes interesses que coexistem na sociedade. Mais difícil ainda quando se trata de construir sustentação social para as políticas públicas”. Nossas propostas no campo das relações entre educação e geração de trabalho e renda podem ser de fato potencializadas se transpostas para o âmbito das políticas públicas, contribuição que a Fundação Banco do Brasil tem almejado em todos os fóruns de discussão que tem promovido e apoiado no contexto de sua estratégia de atuação.

## Referências bibliográficas

- CARVALHO, Olgamir Francisco de. *Educação e formação profissional – trabalho e tempo livre*. Brasília: Plano Editora, 2003.
- MATURANA, Humberto & REZEPKA, S. N. *Formação humana e capacitação*, Petrópolis, Vozes, 2000.
- MORIN, Edgard. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. São Paulo, Cortez, Brasília: Unesco, 2002.
- SERVA, Maurício. *As bases da educação e da formação profissional para o desenvolvimento da economia social*. In *Saberes*, Revista do CTEAD e CIRIEC Brasil / Centro de Tecnologia em Administração, Curitiba, 2003.

# Transformação no Cerrado brasileiro

Adalberto Gomes dos Santos

Adalberto Gomes dos Santos, da Coopcerrado, conta como a Rede de Comercialização Solidária de Agricultores Familiares e Extrativistas do Cerrado brasileiro está transformando a vida de mais de 1.300 famílias em Goiás, Minas Gerais e Bahia



A Cooperativa Mista de Agricultores Familiares, Extrativistas, Pescadores, Vazanteiros e Guias Turísticos do Cerrado (Coop-cerrado) é um dos instrumentos de organização socioprodutivo da Rede de Comercialização Solidária criada por agricultores familiares extrativistas do cerrado, em Goiás e Minas Gerais. Com filiais em Minas Gerais e na Bahia, a cooperativa tem atualmente 1.305 famílias cooperadas. A organização é feita em núcleos comunitários: cinco a sete famílias que possuem afinidades escolhem um representante para coordenar os trabalhos, que chamamos de monitor. Com isso, organizamos redes de relacionamento entre os agricultores, extrativistas, vazanteiros e pescadores.

Os monitores dos núcleos passam por um curso de agroecologia em Goiânia, realizado pelo Centro de Desenvolvimento Agroecológico do Cerrado (Cedac) em sistema de alternância entre comunidade e as atividades de ensino-aprendizagem no Centro. A cada dois anos, o monitor é trocado podendo vir a ser conselheiro da Rede, conforme o seu histórico de atuação e definição em assembleia. A Rede tem dezoito conselheiros, sendo cinco em cada território e mais três da diretoria da Rede Cred (Cooperativa de Crédito da Rede), que tem atuação ainda restrita no âmbito da Rede de Comercialização Solidária (se encontra em seis dos 30 municípios). Para ampliar o comprometimento de cada um, criamos também a regra do preço solidário. Trata-se de um resíduo das vendas que o agricultor ganha se cumprir as tarefas, como participar da reunião mensal no seu núcleo.

Hoje, estamos organizados em rede e fazemos a gestão de uma agroindústria que processa baru, jatobá, mel e abastece lojas de produtos naturais no país inteiro. Comercializamos também, por meio do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab). Além da produção, temos também uma cooperativa de crédito em Goiânia, a Rede Cred. A cada dois meses, os diretores das duas cooperativas se reúnem para planejar a gestão de toda rede.

Com esse trabalho inteiramente voltado para a agricultura familiar, a Coopcerrado está fazendo dos frutos do cerrado brasileiro uma fonte de renda. A castanha de baru e seus derivados são nossos principais produtos. Trabalhamos também com mais de duzentas plantas medicinais, aromáticas, condimentares e decorativas sempre no sistema agroecológico.

Em parceria com o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), a Fundação Banco do Brasil e a Prefeitura de Goiânia, estamos cons-

truindo um complexo agroextrativista industrial, um entreposto de mel e uma agroindústria de óleo vegetal.

A experiência da Coopcerrado tem sido um grande desafio e estamos aprendendo muito. Primeiro, que o agricultor precisa ter responsabilidade e aprender a gerenciar. É preciso entender o processo e envolver todos da comunidade, sempre com capacitação. É ela que nos permite conhecer nossa verdadeira identidade, valorizar-nos e sentir capazes até de sonhar mais. Temos limitações e dificuldades, mas nossas qualidades e conhecimentos nenhum doutor tem acesso.

A Coopcerrado também trabalha com o resgate das culturas e dos costumes. Nosso principal objetivo é fazer renda de tudo o que existe no cerrado, onde a gente vive. Cada comunidade tem um potencial diferenciado da outra e que precisa ser usado. Hoje, nosso trabalho está fazendo uma diferença muito grande na vida das pessoas.

Dentro dessa luta, também estamos trabalhando com as reservas extrativistas, como forma de garantia da nossa convivência com o Cerrado. E conquistamos a criação das primeiras reservas extrativistas no Cerrado em Goiás (Aruaná e São Domingos) e mais oito estão sendo demandadas coletivamente, em processo de implantação. Com isso, os associados estão buscando seu espaço para sobreviver e trabalhar num convívio com a natureza.

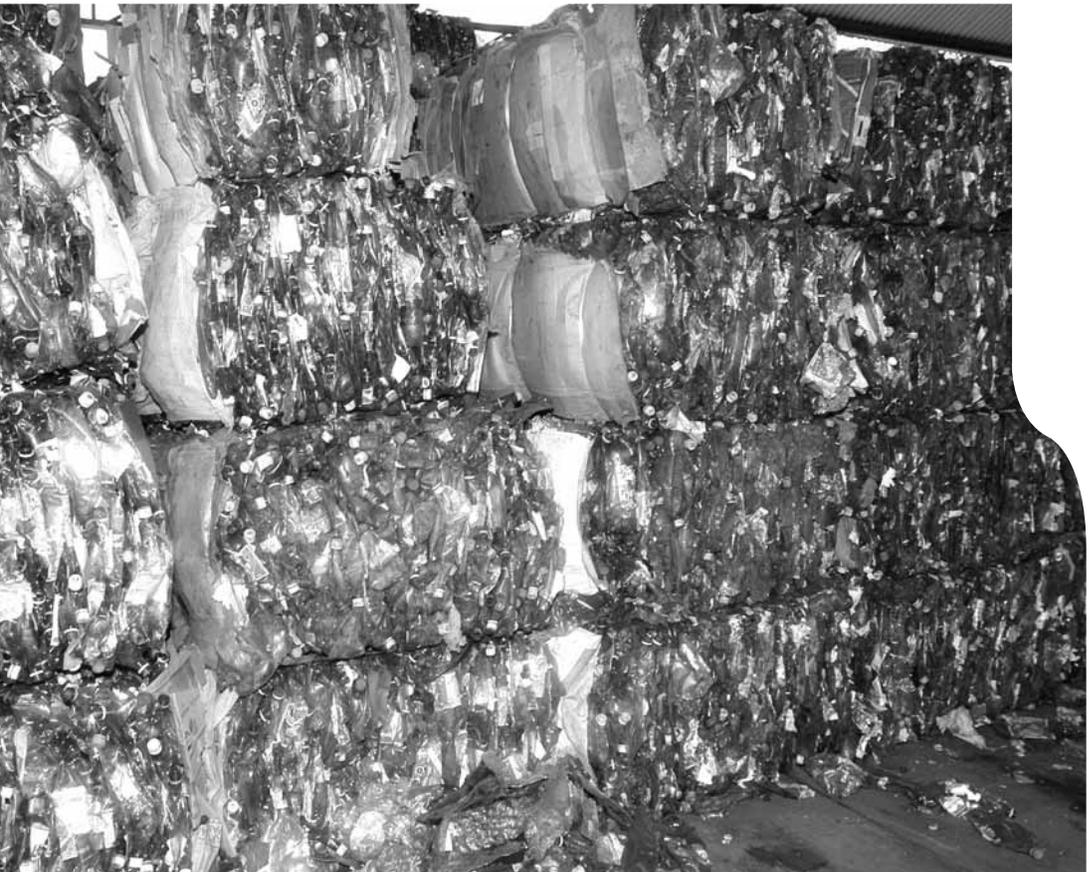
Em todo o processo, a Coopcerrado tem o apoio e assessoria do Centro Agroecológico do Cerrado (Cedac), de Goiânia. O objetivo é que, em breve, a Coopcerrado possa andar com as próprias pernas.

Com esse trabalho inteiramente voltado para a agricultura familiar, a Coopcerrado está fazendo dos frutos do cerrado brasileiro uma fonte de renda. A castanha de baru e seus derivados são nossos principais produtos

# A inclusão social dos catadores

Severino Lima Júnior

Os catadores de materiais recicláveis se uniram em redes no Brasil e no mundo para superar as dificuldades e combater a exclusão social. Organizados, ampliaram a renda e conheceram a cidadania, relata Severino Lima Júnior, do Movimento Nacional dos Catadores (MNCR)



O Brasil é referência latino-americana na organização de catadores de material reciclável, principalmente por causa de sua ação de inclusão social. É claro que nem sempre foi assim. Antigamente, o catador só ia a uma reunião para se fazer de coitadinho, tentar sensibilizar e conseguir apoio. Hoje, a gente reverte a exclusão com muita luta.

Nossa bandeira é nosso maior símbolo, nosso orgulho. No início, muitos técnicos que trabalhavam conosco não queriam que fôssemos chamados de catadores. “Vocês são agentes ambientais”, diziam. E nós retrucávamos: “É muito fácil ser um agente ambiental, difícil é ser catador, é assumir o estigma”. Hoje, além de material reciclável, a gente cata cidadania, investimento social, relações humanas entre as cooperativas.

Nossa história começou em Natal (RN). Para superar as dificuldades, os catadores uniram-se e descobriram que existiam pessoas na mesma situação no Distrito Federal, São Paulo e no país inteiro. Fomos construindo redes e percebemos que haviam catadores em situação mais complicada no Egito, Angola, África do Sul e Índia. Hoje, temos uma rede mundial. Embora grande parte dos movimentos sociais lute contra os processos de globalização, para que nossos objetivos sejam alcançados tivemos de nos globalizar. A união faz a força.

## **Avanços**

No Brasil, temos conseguido importantes avanços. São conquistas como o reconhecimento da ocupação de catador; a composição de uma comissão no Congresso Nacional para discutir nossas reivindicações; a participação na elaboração de propostas para política nacional; a criação do Decreto Federal 5.940 que institui a coleta seletiva solidária nos órgãos federais; o artigo 57 da lei 11.445 de saneamento ambiental, lei que institui a política nacional de saneamento ambiental que prevê a contratação de cooperativa e associação de catadores para prestação de serviços de coleta seletiva em órgãos públicos sem processo licitatório.

Os catadores instituíram um dia Nacional de Mobilização, 7 de junho, para pautar nossas reivindicações. Com isso, conseguimos do próprio presidente Lula o compromisso de se reunir com os catadores todo final de ano. Nesse espaço, levamos nossas demandas e brigamos por aquilo que foi prometido, mas não cumprido.

Conseguimos feitos inéditos, como garantir recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). A ins-

Antigamente, o catador só ia a uma reunião para se fazer de coitadinho, tentar sensibilizar e conseguir apoio.

Hoje, a gente reverte a exclusão com muita luta

tituição, que só recebia empresários ricos e engravatados, abriu uma linha de crédito para os catadores de material reciclável, com recurso não retornável. Ainda temos alguns problemas com a burocracia, mas estamos conseguindo driblar várias dificuldades contribuindo para um processo de mudança na sociedade, mudança cultural.

Muitos avanços são obtidos graças à organização social, que nada mais é do que governança. Temos um processo autogestionário em que tudo é deliberado em conjunto. Não existe um representante nacional dos catadores. Existem representações que fazem com que as ações do movimento sejam viabilizadas em todo o território brasileiro. A gente não escolhe representantes de instituições, escolhemos líderes, pessoas que realmente estejam comprometidas com a causa.

O movimento também investiu na constituição de redes de comercialização, como a CataBahia e a CataSampa. Não são instituições, mas acordos entre as cooperativas, o que permite o avanço na cadeia produtiva onde deixamos de apenas vender aos intermediários (sucateiros) e passamos a vender direto para a indústria. Nosso objetivo, agora, é a inserção no processo de industrialização, como vem ocorrendo com os catadores de Minas Gerais, da Cataunidos. Eles tanto comercializam direto com a indústria como também reciclam seus materiais, com apoio de ONGs, de igrejas, da política pública. Essa relação fortalece nossas associações, transformando-as em cooperativas de produção industrial.

## Parcerias

As parcerias são fundamentais para o sucesso da organização social. Os catadores, por exemplo, não abrem mão de serem os gestores dos próprios empreendimentos. Mas precisamos de apoio técnico para implementar ações que não temos condições de desenvolver sozinhos. Com a Fundação Banco do Brasil aprendemos muitas coisas e recebemos investimentos financeiros não-retornáveis, assim como da Petrobrás, do BNDES, Ministério do Desenvolvimento Social e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Com a Fundação, lutamos para construir um plano de ação, feito

com a participação dos catadores. Ainda há alguns déficits na organização, mas vamos superá-lo.

Com recursos do governo federal, realizamos um estudo de custos necessários para organizar o catador no Brasil. Isto é muito interessante para os outros segmentos, porque o governo, os parceiros e os bancos precisam desses dados para que possam garantir o apoio necessário ao seguimento de catadores de materiais recicláveis. Nosso próximo estudo é quantificar a economia gerada com a atividade do catador levando em consideração os custos da coleta convencional dos resíduos dos centros urbanos. Com esse estudo, chegaremos a uma média do valor por tonelada coletada em cada cooperativa ou associação de catadores para que possamos cobrar os investimentos necessários para a melhoria da qualidade dos nossos serviços.

Outro aliado é o marketing. O movimento nacional criou o “Selo Amigo do Catador”, para instituições que separam e doam materiais, de condomínios a empresas públicas.

Ainda temos muitos desafios, alguns comuns a todo movimento social. Mas, com união, organização e parcerias vamos avançar ainda mais.

Há uma década, os moradores das cidades do entorno de Brasília organizaram-se e criaram a Rede Terra. Luiz Carlos Simion, o Zizo, explica o impacto da experiência para as comunidades locais

## O impacto da organização

Luiz Carlos Simion, Zizo



**F**undada há dez anos, a Rede Terra nasceu para organizar a atividade comunitária, desde a associação de moradores, sindicatos e cooperativas até as organizações não governamentais. Hoje, ela congrega 25 entidades e órgãos públicos, incluindo prefeituras municipais da região de Brasília, no Distrito Federal. A cada dois anos, essas 25 unidades se reúnem e elegem sua direção.

A Rede Terra opera por meio do Instituto do Desenvolvimento Sustentável e Apoio à Agricultura Familiar. Entre os principais parceiros estão a Fundação Banco do Brasil, o Sebrae, Cessão dos Amigos das Águas e a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), com o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA).

A região de atuação da Rede Terra é o sul do Distrito Federal, com foco nos municípios de Novo Gama, Valparaíso, Cidade Ocidental, Luziânia e Cristalina, o maior polo de produção agrícola da região. Basicamente a produção é a soja, milho, arroz e batata. Entre os projetos em desenvolvimento estão apicultura do cerrado, saneamento básico rural, farmácia da terra, viveiro de espécie nativa e a replicação de diversas tecnologias sociais.

## **Venda**

A maior dificuldade enfrentada foi com a falta de assistência técnica, o que dificultou a comercialização dos produtos. Há cinco anos, um grupo de técnicos e agrônomos encampou um trabalho voltado para a questão. O trabalho junto a agricultores familiares e projetos de assentamentos de reforma agrária é importante levando em conta a missão da Rede Terra, que é a de contribuir para a construção de modelos sustentáveis, com foco na agricultura familiar e, sempre que possível, com base na agroecologia.

A partir das intervenções nas associações e cooperativas, a Rede Terra conseguiu entrar no PAA. Além disso, pudemos iniciar mais dois projetos com a Conab: um banco de sementes nativas e um mercado da merenda escolar.

Com a marca Rede Terra, os produtores conseguem participar e organizar feiras de negócio, que acabam virando o centro de atração dessas cidades. Temos vendido muitos produtos e com preços praticados em Brasília, superando a grande dificuldade dos empreendimentos de economia solidária da comercialização. Constatamos que a capital federal é um grande consumidor de produtos orgânicos.

Outra estratégia para comercialização dos produtos é estreitar o laço com a comunidade. Temos um projeto com a Fundação Banco do Brasil de viveiro de mudas nativas do Cerrado. A cada loteamento novo na região, a Rede Terra doa três mudas de árvores para cada residência construída. Isso cria um grau de relacionamento diferenciado com os moradores, permitindo manter um verdadeiro mercado itinerante que funciona a cada dia em um bairro.

A Rede Terra formou-se com base nessas experiências. A Fundação Banco do Brasil nos apoiou desde o início, do ponto de vista institucional, da capacitação e da infraestrutura. Para superar as dificuldades de se entrar no mercado, a organização social e política são fundamentais.

# Cidadania ativa e organizada é condição da sustentabilidade

Beraldo Boaventura

Para Beraldo Boaventura, do projeto Berimbau (BA), a organização da sociedade é fundamental para que os processos de transformação da realidade se deem com acompanhamento e interação de quem mais necessita das mudanças sociais



Socialismo ou barbárie. Este *slogan* foi muito usado no século passado. Contudo, o projeto socialista avançou para o abismo quando se deixou confundir com um empreendimento estatal. A proposta socialista, desde então, desgastou-se ao extremo.

Mas, se o socialismo não vingou, pelo menos nas modalidades e pelos caminhos até hoje trilhados, o mesmo não se pode dizer da barbárie. O socialismo proposto não vingou, a dinâmica capitalista dominou a cena, mas, quem está vencendo a parada, o capitalismo ou a barbárie? Talvez um e outro sejam expressões equivalentes, talvez não. Mas se houver uma chance de que o sistema da mercadoria e do lucro se compatibilize com uma realização plena da condição humana, algo de muito diferente do que acontece hoje terá de ocorrer.

É difícil negar que a barbárie campeia. A guerra no Iraque e a situação no Oriente Médio, o fanatismo religioso, a miséria e a fome de milhões, pelo mundo afora, o crime organizado, o tráfico de drogas, a prostituição generalizada em múltiplas modalidades, esses e muitos outros fatos, o que são senão manifestações da barbárie mais crua? O que é necessário que aconteça ainda para que reconheçamos que vivemos no império da barbárie? Bem, talvez se prefira falar de uma pós-barbárie, correlata a uma pós-modernidade. Mas, nesse caso, só iremos trocar de termos, para falar de uma mesma miséria humana persistente – e vergonhosa, porque somos todos mais ou menos cúmplices.

A antropologia e a história nos demonstram que não estamos condenados às formas bárbaras de ser. Se somos agressivos e deformados em muitas situações, não é menos verdade que temos, geneticamente arraigados, os ímpetus para a autonomia, para cooperação e para a liberdade.

Só a partir de formas de analisar cúmplices das injustiças não chegaremos à conclusão de que a única forma de gestão social que permite a convivência pacífica, a realização do potencial humano, a possibilidade de viver de forma próspera, produtiva e feliz, é sob o predomínio dos processos democráticos. A isso corresponde a evolução da inteligência humana. Todavia intenções e discursos democráticos não apagam a realidade da exclusão e da miséria de milhões.

As exigências de aperfeiçoamento humano implicam, no mínimo, o aperfeiçoamento da democracia. Mas não basta qualquer forma de democracia. Não basta uma democracia retórica, não basta uma democracia tópica. Como se diz mais modernamente, é preciso, a esta altura, democratizar a democracia – e torná-la substantiva também para os pobres, para os condenados da terra, ainda que estejam nas favelas.

A única forma  
de gestão social  
que permite a  
convivência pacífica,  
a realização do  
potencial humano,  
a possibilidade  
de viver de  
forma próspera,  
produtiva e feliz, é  
sob o predomínio  
dos processos  
democráticos

Estamos na era da informática, da biotecnologia, da comunicação global, dos avanços científicos os mais extraordinários. Do ponto de vista técnico não existe razão alguma para haver fome no mundo humano, nem guerras, nem tráfico de drogas, nem tanta miséria moral. Se tudo isso ainda existe é por que vivemos sob o fogo cruzado das correntes da barbárie, sob as formas do capitalismo atual que, para a conveniente e possível realização do potencial, dos direitos e da liberdade humanos, precisam ser superadas.

Não se trata, assim, de grandes necessidades de avanços técnicos, mas de rearranjos na distribuição do poder. Não se trata de apenas dar aos mais pobres acesso às riquezas. Trata-se sim de permitir a vida e a cidadania a todas as pessoas, a todos os seres humanos, racional e afetuosamente organizados.

Quem vai perder com isso? Os bárbaros, os neuróticos sedentos de poder, os contaminados pela busca patológica do lucro.

A exigência mais civilizatória de nossa época é democratizar a democracia, aperfeiçoar os processos democráticos em todos os âmbitos das relações humanas. A esta exigência correspondem os avanços técnicos disponíveis, que podem facilitar o sucesso no enfrentamento deste desafio. Nessa linha de evolução possível é necessário retomar os movimentos de democratização, seja na cidade, seja na propriedade da terra, seja nas instituições mais diversas, seja na empresa, seja na família, nos relacionamentos íntimos, nas relações com os idosos, com os jovens, com os diferentes. A isso nos conduz o reconhecimento do direito de todos, dos direitos humanos de todos, homens, mulheres, jovens, idosos.

Mas este ainda não é o nosso mundo. Para avançarmos para estas metas, necessárias à paz e à plena realização do potencial das pessoas, precisamos não tanto de avanços técnicos. As tecnologias capazes de viabilizar esses objetivos, ainda que possam continuar a se desenvolver, já existem. Precisamos, sim, de avanços na distribuição dos poderes, ou seja, de avanços políticos e – para não sermos ingênuos – isso só se consegue com luta política. As tecnologias estão aí, inclusive as tecnologias sociais. As macrodecisões orçamentárias é que precisam ser outras.

Nesse ponto preciso emerge a essência da política, manter a concentração do poder ou distribuir o poder. Este percurso, rumo à distribuição

do poder, é a mais essencial exigência civilizatória de nosso tempo, Isto não quer dizer que as lutas políticas devam ser encetadas nos mesmos termos em que ocorreram nas últimas décadas e/ou nos mesmos termos em que ocorrem costumeiramente.

A ânsia desmedida pelo lucro e pelo poder que marcam a vida social e política das elites, degrada o conceito da política. Aristóteles, há mais de dois mil anos, já definia a política como a gestão equilibrada do interesse público, ainda que aceitasse a cidadania restrita de seus patrícios. Hoje, o conceito ateniense corresponde a um conceito restrito de democracia, mas, na época, era o mais avançado conceito de regime político. Engels, num texto conhecido como *O Papel da Violência na História*, também indicava que, na sua origem, a instituição do Estado, cumpria a função de estabelecer a gestão pública, mas a essa função geral imediatamente se sobrepôs a manipulação do Estado pelos prepostos das classes dominantes, através dos mecanismos históricos de concentração do poder. A política assim se degradou, de gestão da cidade, de gestão da *pólis* (política), em gestão dos interesses das classes dominantes. Essa degradação então se duplica quando, além dos interesses de classe, se conspirou ainda mais pelo uso dos métodos os mais violentos e os mais sórdidos para a obtenção e a manutenção do poder. E assim permanece, de modo geral, até hoje. Esta é a política mais visível, a *realpolitik*.

Muitos exercitaram a política simultaneamente como leões e raposas, como sugerido por Maquiavel ao príncipe candidato a unificar a Itália. Muitos fizeram da política uma atividade de ratos. Mas muitos também exercitaram a política com extrema dignidade, de Spartacus a Gandhi e a Nelson Mandela.

Então há política e política. Há a política dos leões, das raposas, dos ratos – dos bárbaros, dos astutos, dos corruptos. E há a política dos homens e mulheres de dignidade. São formas pelas quais uns buscam a concentração do poder e outros o equilíbrio do poder.

Mas a luta política para a distribuição do poder não pode ser idêntica à luta política para a concentração e a manutenção do poder. Se o fim não justifica os meios, os fins explicam os meios. Se os fins são sórdidos, os meios também o serão. Se os fins são nobres, os meios terão de ser coerentes com estes fins nobres. Por isso é necessário resgatar a dignidade da política, na expressão adequada de Hanna Arendt, que também defendeu a criatividade na política.

Estas são então as exigências civilizatórias mais desafiantes de nosso tempo: resgatar a dignidade da política e democratizar a democracia,

com firmeza, equilíbrio e criatividade.

Em sendo assim, tudo o que – ou quem quer que – defenda abordagens que, intencional ou ingenuamente, ocultem essa exigência, chave para a reconstrução necessária do nosso mundo social, presta um desserviço histórico.

Este, por exemplo, é o caso de certa abordagem, hoje muito difundida, que propõe a avaliação de propostas de ação social com base na consideração de três dimensões que atenderiam às exigências de um desenvolvimento sustentável. Essas dimensões seriam a econômica, a social e a ambiental. Esta abordagem oculta a importância da dimensão política nos processos de gestão social, inclusive nos processos de desenvolvimento. Parte então do pressuposto de que as lideranças existentes são legítimas (ou intocáveis) e, se se dispõem a uma ação compartilhada, contribuem para o desenvolvimento integrado e participativo de um dado território. Tal abordagem abre a porta para vários tipos de equívocos – e de vários tipos de resultados insuficientes, que deixam tudo como está.

Quando se pretende um desenvolvimento não tão excludente não se pode partir de instituições construídas para organizar privilégios, para usar essa ultrapertinente formulação do professor Ladislau Dowbor.

O pretenso desenvolvimento a ser liderado por essas instituições terá como condicionante a manutenção de privilégios. Não haverá desenvolvimento integrado, superador das catastróficas desigualdades de hoje, sem desconstruir as estruturas sustentadoras das desigualdades – processo impossível de realizar sem democratizar os processos de decisão e sem democratizar os processos de distribuição das riquezas.

Relações de poder, geradas na formação social dominante – mas, em ação recíproca, sustentadoras dessa formação social – ocorrem em todos os níveis. O presidente de uma colônia de pescadores sonega informações à sua base social, que domina e explora no exercício de um poder minúsculo e mesquinho. O proprietário de uma pequena empresa nega limites à jornada de trabalho de seus poucos empregados no exercício de um poder doméstico, paternalista e despóti-

Como pode haver desenvolvimento social se predominarem essas e outras hegemonias e desigualdades de *status* que expressam relações de poder, permanência de privilégios, relações de mando, exigências de subordinação?

co. o marido tradicional nega à mulher o direito de se desenvolver de forma integral. O investidor do turismo nega às comunidades nativas o direito de ir além do folclore que o interessa. As famílias tradicionais negam a suas filhas o desabrochar de suas singularidades. A lista pode ser interminável. Foucault nos falou de uma micropolítica, o outro lado da moeda são as microbarbáries, que colmatam os interstícios das estruturas das barbáries maiores.

Como pode haver desenvolvimento social se predominarem essas e outras hegemonias e desigualdades de *status* que expressam relações de poder, permanência de privilégios, relações de mando, exigências de subordinação? Que tipo de desenvolvimento social pode haver se essas desigualdades, vinculadas a posses, a postos, a tradições e a estruturas de subordinação permanecerem intensamente vigentes?

O desenvolvimento econômico, medido em termos de PIB, pode ocorrer mantendo desigualdades de renda e de acesso quanto aos recursos de um modo que pode ser tão efetivo quando desumanizador. O milagre brasileiro da década de 1970 tanto elevou as taxas de crescimento do PIB quanto multiplicou as favelas e os bairros de extrema pobreza das periferias das maiores cidades.

O desenvolvimento social medido apenas em termos de IDH, melhores índices de educação, de renda, de redução da mortalidade, pode simultaneamente coincidir uma sociedade moralmente pobre, consumista, corrupta, prostituída, marcada por relações autoritárias e negadoras de um desenvolvimento humano mais integral. Este modelo pode ser facilmente encontrado em áreas mais recentemente modernizadas da Ásia e da África, para não falar de nosso próprio quintal.

O respeito ao meio ambiente pode se dar em áreas fechadas à maioria da população, marcadas pela predominância de privilégios de acesso à terra, a exemplo das áreas de potencial turístico com os recursos gerados ou preservados limitados ao usufruto de poucos.

Essas situações restritivas, de um desenvolvimento econômico excludente, de um registro social meramente quantitativo e de uma preservação ambiental elitista podem – e provavelmente serão – de curto alcance e de duração limitada a uns poucos anos, quando muito, ainda que possam ser apresentadas como brilhantes resultados de uma política “integrada”, que combina e complementa o desenvolvimento econômico, com desenvolvimento social e com preservação ambiental. Por quanto tempo? Qual a duração da eficácia dos projetos sociais que temos financiado?

As múltiplas possibilidades de consolidar e democratizar a democracia apontam para processos mais ricos em complexidade

Vivemos numa sociedade penetrada por contradições e desigualdades incontornáveis. Se não houver desenvolvimento da cidadania ativa, da democratização efetiva das instituições e da distribuição de riquezas, se não houver quebra dos privilégios de mando, de exploração e de dominação, se não houver o despertar e o fortalecimento da conscientização e da capacidade de ação coletiva, se não houver o desenvolvimento da sociedade civil organizada e ativa, poderá haver não mais do que um desenvolvimento superficial e insustentável, condenado a reproduzir as desigualdades de ontem e de hoje em proporções tão similares que, qualitativamente, nada muda.

Isso não é tudo, mas é o suficiente para termos clareza de que a formulação do econômico, do social e do ambiental é insuficiente. Numa sociedade marcada pelas desigualdades de renda, de poder e de acesso à informação, essa formulação, ingênua, oculta, intencionalmente ou não, uma dimensão imprescindível a um desenvolvimento verdadeiramente integral, isto é, o acionamento dos processos políticos de emancipação individual e coletiva.

São muito raros os que acreditam hoje no partido do proletariado, são mais numerosos os que acreditam no poder das comunidades (de diversos tipos) de se autogerirem e de se constituírem em embriões de uma economia solidária em expansão. As múltiplas possibilidades de consolidar e democratizar a democracia apontam para processos mais ricos em complexidade. Mas, sem despertar nas comunidades e nos indivíduos envolvidos, nos processos de inclusão social, o exercício da cidadania ativa e o aprendizado da ação política e democrática, através do resgate da ação social organizada, do exercício do poder não apenas local mas também democratizado e participativo, não se desenvolverá modalidade alguma de desenvolvimento sustentável.

Há projetos excludentes economicamente viáveis, há projetos de preservação ambiental que não beneficiam as populações historicamente expropriadas e há projetos de inclusão social que não se sustentarão por não estarem construídos com base no desenvolvimento integral das pessoas envolvidas. Marx havia assinalado que a emancipação dos trabalhadores será obra dos próprios trabalhadores. É provável que hoje esta seja uma afirmação insuficiente, mas qualquer tipo de ação social que não inclua o desenvolvimento da ação política atualizada das populações consideradas

estará fadado a andar sem sair do lugar. O segredo está no desenvolvimento das pessoas, no sentido preciso de desenvolver a capacidade de agir, de se pôr em movimento no exercício da cidadania ativa e organizada. Sem ativar verdadeiramente este componente podemos esquecer a pretensão de desenvolvimento sustentável ou, de modo mais realista, de um desenvolvimento tendente a menores desequilíbrios.

O que não dá para esquecer é que o atraso e a pobreza são consequências de estruturas de poder e de privilégios. Para superar esta situação, está mais do que claro que não há receitas prontas, o desafio é a lucidez, a coragem e a criatividade de todos nós. O futuro próximo dirá se conseguimos.



A black and white photograph of a rural scene. In the foreground, a hammock is hanging from a tree branch. The background shows a dirt path, some buildings, and hills under a bright sky. The image is partially obscured by a large white number '4' on a black background.

# Assistência técnica e articulação social

# 4

Argileu Martins da Silva  
Adriana Calderan Gregolin  
Raimundo Nonato Soares Lima  
Izaltiene Rodrigues Gomes  
José Simplício de Holanda

# Agricultura familiar e extensão rural: contribuições para o desenvolvimento rural sustentável

O Ministério do  
Desenvolvimento  
Agrário (MDA) tem  
implementado a Nova  
Assistência Técnica e  
Extensão Rural com o  
propósito de estruturar  
processos sustentáveis  
de produção e renda  
no campo

Argileu Martins da Silva<sup>1</sup>  
Adriana Calderan Gregolin<sup>2</sup>



O Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) tem implementado, ao longo dos últimos cinco anos, políticas públicas destinadas a 4,3 milhões de agricultores familiares distribuídos em mais de 200 territórios<sup>3</sup> brasileiros. A agricultura familiar, público com especificidades não apenas econômicas, mas ambientais, sociais e culturais, é expressiva não apenas no número, mas na participação como setor produtivo e de consumo.

As políticas criadas, coordenadas e apoiadas pela Secretaria da Agricultura Familiar do MDA tecem no espaço rural inúmeras oportunidades para as famílias. São políticas de crédito, seguros (risco climático e preços), extensão rural, acesso a mercados, inovações tecnológicas, diversificação produtiva, entre outras. Isso reflete o entendimento do Estado sobre a importância de se fortalecer a chamada classe média rural com políticas fortes e apropriáveis pelas famílias agricultoras.

As inovações, em termos de construção de políticas públicas para o setor rural, a partir da criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, em 1995, tiveram seu período de pujança, porém os intelectuais brasileiros, universidades e pesquisadores analisam a necessidade de se avançar na apropriação dessas políticas pelos beneficiários. A interface entre as políticas e o público a quem se destinam deverá ser preenchida por um trabalho permanente, contínuo e eficiente. A extensão rural brasileira tem o papel fundamental de aproximar os elos, de disponibilizar as políticas e apoiar os agricultores na utilização dessas políticas.

É sabido que, ao longo da década de 1990 até o ano de 2003, a Assistência Técnica e Extensão Rural (Ater) para a agricultura familiar manteve-se de forma precária. O reconhecimento, nos últimos anos, do valor desse serviço pelo governo federal tem impulsionado mudanças no setor do crédito, produção, comercialização e organização social no

---

1. Sociólogo, Diretor do Departamento de Assistência Técnica e Extensão Rural (Dater) Secretaria da Agricultura Familiar do Ministério do Desenvolvimento Agrário. Correio eletrônico: argileu.silva@mda.gov.br.

2. Engenheira Agrônoma, consultora no Dater. Correio eletrônico: adriana.gregolin@mda.gov.br.

3. O território é mais que uma simples base física para as relações entre indivíduos e organizações: possui um tecido social, uma organização complexa, feita por laços que vão muito além de seus atributos naturais. Um território representa uma trama de relações com raízes históricas, configurações políticas e identidades. Embora o município seja uma importante unidade administrativa de um território, em algumas regiões o território ultrapassa os limites de um município, facilitando o processo de integração entre municípios (MDA, 2003).

A Agricultura Familiar é estratégica para o desenvolvimento e abastecimento da produção de alimentos, geração de ocupações no campo e conservação dos recursos naturais

campo. As inúmeras políticas públicas existentes para a agricultura familiar têm na extensão rural seu veículo executor.

A Nova Ater, instituída em 2003, trabalha na perspectiva do Desenvolvimento Rural Sustentável, utilizando metodologias participativas, construindo uma relação dialética com o público beneficiário. É uma Ater para o mercado, que busca desenvolver um trabalho em todas as fases das cadeias produtivas da produção ao mercado. Está associada ao aumento da produção e da qualidade de vida no campo, ampliação dos postos de trabalho, das ocupações e das possibilidades de geração de renda na agricultura familiar.

As políticas estruturantes viabilizam a vida de inúmeras famílias agricultoras e a Ater tem um papel de destaque na construção do desenvolvimento rural sustentável, dialogando com os eixos estratégicos da Secretaria da Agricultura Familiar (SAF): sustentabilidade dos sistemas de produção; geração de renda e agregação de valor; combate à pobreza rural; e segurança e soberania alimentar.

## A Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (Pnater): breve histórico

### Importância da agricultura familiar brasileira

A Agricultura Familiar<sup>4</sup> brasileira é reconhecida como um setor estratégico para o desenvolvimento e abastecimento do país em termos de produção de alimentos, geração de ocupações no campo e conservação dos recursos naturais. Os 4,3 milhões de estabelecimentos familiares de produção são responsáveis por 38% do Valor Bruto da Produção (VBP)

---

4. "Agricultura familiar": aquela em que os trabalhos em nível de unidade de produção são exercidos predominantemente pela família, mantendo ela a iniciativa, o domínio e o controle do *que* e do *como* produzir, havendo uma relação estreita entre o que é produzido e o que é consumido (ou seja, são unidades de produção e consumo), mantendo também um alto grau de diversificação produtiva, tendo alguns produtos relacionados com o mercado. Para efeito deste documento, o conceito de Agricultor(a) Familiar subentende: agricultores familiares tradicionais, famílias assentadas por programas de Reforma Agrária, extrativistas florestais, quilombolas, ribeirinhos, indígenas, pescadores artesanais e outros beneficiários dos programas do MDA (MDA, 2003).

gerado no país. É um setor responsável por mais de 50% da produção de importantes produtos da cesta alimentar diária da população, a exemplo do feijão (70%), mandioca (87%), leite (58%), aves (50%), suínos (59%), contribuindo também com a produção de 46% do milho, 34% do arroz e 38% do café (IBGE, 2009). Existe uma diversidade de produtos ofertados pela agricultura familiar que garante o abastecimento diário de alimentos e a soberania alimentar no país. A diversificação da produção nas propriedades familiares fortalece essas unidades, dando oportunidade a outras alternativas de renda que podem ir além das atividades agrícolas, abrangendo as chamadas atividades não agrícolas e outros meios de vida em expansão no campo (Schneider, 2006).

Em termos de trabalho no campo, a agricultura familiar destaca-se por absorver 79% das pessoas ocupadas na agropecuária brasileira, com apenas 32% da área total de produção do país e computando 88% do número de estabelecimentos existentes no rural. A representatividade desse setor plural, diversificado, traduz-se em demandas na área de produção, mercado, saúde, educação e área ambiental que requerem do Estado projetos inovadores e convergência de políticas públicas. O rural possui especificidades e oportunidades para o alcance do desenvolvimento rural sustentável que devem ser trabalhadas e pautadas na construção de políticas.

O avanço na agricultura familiar nos últimos anos é resultado, em parte, da superação das deficiências de políticas agrícolas clássicas que sustentam o desenvolvimento do setor, como o crédito, os seguros, a pesquisa, a comercialização e a assistência técnica. A Extensão Rural no país está em um processo de reconstrução, embasado em um sólido documento que é a Pnater, construído participativamente, que orienta para um sistema plural e inovador nos conceitos operacionais (LEITE, 2009).

## **A Nova Assistência Técnica e Extensão Rural**

O processo de reconstrução da Política Nacional de Ater no país teve início em 2003, por meio do Decreto nº 4.739, de 13 de junho de 2003, que transferiu o Departamento de Assistência Técnica e Extensão Rural (Dater) para a SAF, no MDA.

Nesse mesmo ano foi elaborada, de forma participativa, a Nova Pnater. Essa política baseia-se na articulação com diversas esferas do governo federal, ouvindo os governos das unidades federativas e suas instituições, assim como os segmentos da sociedade civil, lideranças das organizações de representação dos agricultores familiares e dos movimentos sociais comprometidos com esta questão.

A Pnater nasce em resposta a uma demanda desafiadora de implementar estratégias de desenvolvimento rural sustentável para o país, a partir da análise crítica dos resultados negativos da Revolução Verde, iniciada na década de 1970, e dos problemas já evidenciados pelos estudos dos modelos convencionais de Ater baseados no difusionismo. A Nova Ater assume o desafio de implementar um serviço que possa assegurar uma produção qualificada de alimentos e melhores condições de vida para a população rural, baseada em princípios, diretrizes e marco metodológico que motiva a participação dos beneficiários em todas as fases dos projetos desenvolvidos (Pnater, 2003).

O público beneficiário da Pnater são os agricultores familiares, assentados, quilombolas, pescadores artesanais, povos indígenas, silvicultores, aqüicultores, extrativistas, entre outros, conforme estabelece a Lei nº 11.326/2006<sup>5</sup>.

A construção de um modelo de desenvolvimento rural sustentável requer o empenho coletivo dos diferentes agentes que atuam no rural ou que influenciam a implementação de políticas públicas para o setor, nos diferentes campos do conhecimento e da vida, incluindo a produção, comercialização, saúde, meio ambiente, lazer e outros. O serviço de extensão rural, ao longo de sua história de mais de 60 anos de trabalho no Brasil<sup>6</sup>, tem contribuído para a implementação de inúmeros programas e ações no meio rural, propiciando que as políticas públicas cheguem aos lugares mais longínquos, onde vivem milhares de famílias agricultoras. A Nova Ater pública no Brasil assume um caráter transversal a todas as políticas de

---

5. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais.

6. Os serviços de Ater, foram iniciados, no país, no final da década de 1940, no contexto da política desenvolvimentista do pós-guerra, com o objetivo de promover a melhoria das condições de vida da população rural e apoiar o processo de modernização da agricultura, inserindo-se nas estratégias voltadas à política de industrialização do país. Foi criada, em 1956, a Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural (ABCAR), constituindo-se, então, um Sistema Nacional articulado com Associações de Crédito e Assistência Rural nos estados. Em meados da década de 1970, foi implantado o Sistema Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural (Sibrater), coordenado pela Embrater e executado pelas empresas estaduais de Ater nos estados, as Emater. Como parte dos programas de Ater daquela época, durante mais de uma década, a participação do governo federal chegou a representar, em média, 40% do total dos recursos orçamentários das Emater, alcançando até 80%, em alguns estados. Em 1990, o governo do presidente Collor de Mello extinguiu a Embrater, desativando o Sibrater e abandonando claramente os esforços antes realizados para garantir a existência de serviços de Ater no país (Pnater, 2003).

desenvolvimento do rural, com objetivos, estratégias, metodologias e práticas compatíveis com um cenário de mudança no rural (Gregolin et al, 2007).

Os princípios e diretrizes da Pnater são orientadores para a implementação de um serviço diferenciado de extensão rural no país em que os agentes da mudança são os agricultores, agricultoras e jovens apoiados pelos técnicos e pelas políticas públicas.

## **Princípios, diretrizes e objetivos da Nova Ater**

A Política Nacional de Ater tem como objetivo “estimular, animar e apoiar iniciativas de desenvolvimento rural sustentável, que envolvam atividades agrícolas e não agrícolas, pesqueiras, de extrativismo, e outras, tendo como centro o fortalecimento da agricultura familiar, visando a melhoria da qualidade de vida e adotando os princípios da Agroecologia como eixo orientador das ações” (Pnater, 2003).

O trabalho de mais de 20 mil extensionistas nas regiões brasileiras tem o compromisso de promover ações para o alcance de um desenvolvimento que seja sustentável para o rural. Os princípios norteadores da Nova Ater são:

### PRINCÍPIOS DA NOVA ATER

- **Desenvolvimento rural sustentável** – preconiza a utilização adequada dos recursos naturais e a preservação do meio ambiente, com ênfase em processos de desenvolvimento endógeno; apoia os agricultores familiares e demais públicos da Pnater, na potencialização do uso sustentável dos recursos naturais.
- **Universalização dos serviços de Ater** – possibilita o acesso aos serviços de Ater no país pelos agricultores familiares, de forma gratuita e com qualidade, na lógica de que mais de 4,3 milhões de estabelecimentos de agricultores familiares têm o direito a um serviço qualificado e em quantidade suficiente para atender suas demandas de orientações técnicas para a produção, comercialização, organização social entre outras questões do campo.
- **Metodologia participativa** – dá enfoque multidisciplinar e interdisciplinar das políticas buscando a construção da cidadania, os sistemas diversificados de produção e renda no campo e a democratização da gestão pública. Relaciona-se a esse princípio o estabelecimento de um modo de gestão capaz de democratizar as decisões, contribuir para a construção da cidadania e facilitar o processo de controle social no planejamento, monitoramento e avaliação das atividades, de maneira a permitir a análise e melhoria no andamento das ações.
- **Equidade nas relações de gênero, geração, raça e etnia** – possibilita que as políticas públicas sejam ofertadas e acessadas por todos os membros das famílias.
- **Segurança e soberania alimentar e nutricional** – tem a perspectiva de viabilizar no campo e na cidade acesso ao alimento de qualidade e em quantidade suficiente, produzido em sistemas de produção sustentáveis, em que a família tenha segurança para a sua saúde e sem degradar o meio ambiente.

Esses princípios são orientadores para todos os programas e ações para a agricultura familiar brasileira e podem ser adotados por outros setores que trabalham na perspectiva do desenvolvimento sustentável. As políticas públicas são resultado da ação integrada entre governo e sociedade, fruto de uma demanda socialmente construída. Os agricultores familiares organizados têm estabelecido, ao longo dos anos, agendas de negociação que se referem a questões de ordem econômica, social e ambiental da agricultura e que se refletem no planejamento e implementação dos serviços de Ater nos estados.

Um compromisso de governo projetado com base nos princípios adotados na Pnater é contribuir para uma ação institucional capaz de implantar e consolidar estratégias de desenvolvimento, estimulando a geração de renda e de novos postos de trabalho. Para tanto, a Ater potencializa atividades produtivas agrícolas voltadas à oferta de alimentos saudáveis e matérias-primas, bem como apoia estratégias de comercialização tanto nos mercados locais como nos mercados regionais e internacionais, integrando e implementando diferentes políticas públicas, programas e ações voltados para a agricultura familiar. Igualmente, estimula a agroindustrialização e outras formas de agregação de renda à produção primária, assim como o desenvolvimento de atividades rurais não agrícolas.

Associadas aos princípios orientadores da Nova Ater estão as diretrizes para a sua implementação:

- apoiar ações múltiplas e articuladas de assistência técnica e extensão rural, que viabilizem o desenvolvimento econômico equitativo e solidário, nas comunidades e territórios rurais, levando em conta a dimensão ambiental;
- garantir a oferta permanente e contínua de serviços de Ater, que sejam presentes e atuantes em todas as regiões rurais brasileiras, de modo a atender a demanda de todos os agricultores familiares do país;
- apoiar ações destinadas à qualificação e aumento da produção agropecuária, pesqueira e extrativista, com ênfase na produção de alimentos básicos;
- assegurar que as ações de Ater atinjam todas as fases das atividades econômicas, da produção à comercialização e abastecimento, observando as peculiaridades das diferentes cadeias produtivas;
- privilegiar conselhos como fóruns ativos e corresponsáveis pela gestão da Política Nacional de Ater, no âmbito municipal, estadual e federal, de modo a fortalecer a participação dos beneficiários, e

outros representantes da sociedade civil, na qualificação das atividades de Ater;

- desenvolver ações de capacitação de membros de Conselhos ou Câmaras Técnicas de Ater (ou similares), apoiando e incentivando a formação e qualificação dos conselheiros;
- promover uma relação de participação e gestão compartilhada, pautada na corresponsabilidade entre todos os agentes do processo de desenvolvimento, estabelecendo interações efetivas e permanentes com as comunidades rurais;
- desenvolver ações que levem à conservação e recuperação dos recursos naturais dos agroecossistemas e à proteção dos ecossistemas e da biodiversidade;
- viabilizar serviços de Ater que promovam parcerias entre instituições federais, estaduais, municipais, organizações não governamentais e organizações de agricultores familiares e demais públicos anteriormente citados, estimulando a elaboração de planos de desenvolvimento municipal, territorial e/ou regional, assim como a formação de redes solidárias de cooperação interinstitucional;
- estimular a participação da Ater nos processos de geração de tecnologias e inovações organizacionais, em relação sistêmica com instituições de ensino e de pesquisa, de modo a proporcionar um processo permanente e sustentável de fortalecimento da agricultura familiar;
- orientar estratégias que permitam a construção e valorização de mercados locais e a inserção não subordinada dos agricultores e demais públicos da extensão no mercado globalizado, visando gerar novas fontes de renda;
- garantir que os planos e programas de Ater, adaptados aos diferentes territórios e realidades regionais, sejam construídos com base no reconhecimento das diversidades e especificidades étnicas, de raça, de gênero, de geração e das condições socioeconômicas, culturais e ambientais presentes nos agroecossistemas;
- viabilizar ações de Ater dirigidas especificamente para a capacitação e orientação da juventude rural, visando estimular a sua permanência na produção familiar, de modo a assegurar o processo de sucesso;
- apoiar ações específicas voltadas à construção da equidade social e valorização da cidadania, visando a superação da discriminação, da opressão e da exclusão de categorias sociais, tais como mulheres trabalhadoras rurais, quilombolas e indígenas.

Na linha dos princípios e diretrizes estão os objetivos da Pnater. Estes se traduzem em ações e programas implementados junto às famílias agricultoras, pelos técnicos e agentes de desenvolvimento em geral, conforme apresentado no quadro a seguir:

#### OBJETIVOS DA POLÍTICA NACIONAL DE ATER

- Promover o desenvolvimento rural sustentável.
- Apoiar iniciativas econômicas que promovam as potencialidades e vocações regionais e locais.
- Aumentar a produção, a qualidade e a produtividade das atividades e serviços agropecuários e não agropecuários, inclusive agroextrativistas, florestais e artesanais.
- Promover a melhoria da qualidade de vida de seus beneficiários.
- Assessorar as diversas fases das atividades econômicas, a gestão de negócios, sua organização, a produção, inserção no mercado e abastecimento, observando as peculiaridades das diferentes cadeias produtivas.
- Desenvolver ações voltadas ao uso, manejo, proteção, conservação e recuperação dos recursos naturais dos agroecossistemas e da biodiversidade.
- Construir sistemas de produção sustentáveis baseados no conhecimento científico, empírico e tradicional.
- Aumentar a renda do público beneficiário e agregar valor à sua produção.
- Apoiar o associativismo e cooperativismo, bem como a formação de agentes de assistência técnica e extensão rural.
- Promover o desenvolvimento e a apropriação de inovações tecnológicas e organizativas, adequadas ao público beneficiário.

#### **Marco metodológico da Ater pública**

Compatível com os princípios, diretrizes e objetivos anteriormente enunciadas, a metodologia para a ação da Ater pública busca um caráter educativo, com ênfase na pedagogia da prática, promove a geração e apropriação coletiva de conhecimentos, adapta e adota tecnologias voltadas para uma agricultura sustentável. Nesta linha, os extensionistas desempenham um papel fundamental como facilitadores dos processos de Ater. Eles trabalham de forma democrática, utilizam metodologias participativas e uma pedagogia construtivista e humanista e têm sempre como ponto de partida a realidade e o conhecimento local.

Conforme descrito no documento da Pnater (2003, p.11), “o processo de desenvolvimento rural sustentável atualmente desejado, o papel das instituições, bem como dos agentes de Ater, do ensino e da pesquisa, deverá ser exercido mediante uma relação dialética e dialógica com os agricultores e demais públicos da extensão, que parta da problematização sobre os fatos concretos da realidade. Dessa forma, é necessário adotar-se um enfoque metodológico que gere relações de corresponsabilidade entre os participantes, suas organizações e as instituições apoiadoras ou prestadoras de serviços, tanto na fase de planejamento como na execução, monitoramento e avaliação das ações”.

Há uma preocupação constante na Pnater de que se priorize “atividades de pesquisa-ação participativas, investigação-ação participante e outras metodologias e técnicas que contemplem o protagonismo dos beneficiários e o papel de agricultores-experimentadores, bem como novas estratégias de geração e socialização de conhecimentos e de mobilização comunitária que possibilitem a participação de agricultores e demais públicos da extensão como agentes do desenvolvimento rural sustentável” (Pnater, 2003, p. 12). A metodologia diferenciada para a implementação da Nova Ater responde à necessidade de trabalhar no rural novas perspectivas associadas à sustentabilidade dos sistemas de produção e à qualidade de vida das pessoas.

## **Avanços e desafios da extensão rural brasileira**

Ao longo dos anos de 2003 a 2009 é possível destacar avanços que são também desafios para a continuidade e melhoria dos serviços de Ater no país.

**Recursos financeiros** – o governo federal ampliou gradativamente os recursos financeiros para a Ater no país de forma a reestruturar o serviço nos estados. O montante de recursos financeiros para Ater passou de R\$ 2 milhões em 2003 para mais de R\$ 400 milhões em 2009, conforme pode ser observado no gráfico 1. Isso possibilitou que uma série de programas fossem disponibilizados às famílias agricultoras nos estados por meio da assistência técnica e extensão rural. O número de beneficiários pelo serviço passou de 107 mil em 2003 para 1,2 milhão de agricultores em 2008. A demanda pelos serviços é grande e ampliar a capacidade de atendimento do público é um dos grandes desafios colocados para a extensão rural pública do país. A disponibilização do recurso financeiro para as instituições nos estados

passa por avanços na descentralização do recurso do governo federal, que deverá ter maior agilidade atendendo as especificidades do serviço de extensão e as especificidades do rural<sup>7</sup>.



**ATER na pauta política como ação estratégica** – o processo de reestruturação do serviço de Ater no país associado à ampliação dos recursos financeiros e à transferência da coordenação do serviço para o MDA reflete a tentativa de se priorizar uma política de extensão rural diferenciada. Há consenso na sociedade e em instâncias de pesquisa, da academia e do governo sobre a necessidade de se ofertar à população do campo um serviço que apoie os sistemas de produção diversificados e contribua para a superação da pobreza rural. Nesse cenário, a Ater tem um papel definidor, ao disponibilizar informações e viabilizar o acesso das famílias às políticas existentes.

**Criação do Comitê Nacional de Ater** – formado por instituições de Ater governamentais e da sociedade civil de todo o Brasil. É um espaço de construção e apoio na tomada de decisões referentes à

---

7. O Projeto de Lei (PL) da Assistência Técnica e Extensão Rural (Ater) que institui a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para Agricultura Familiar (Pnater) e cria o Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária (Pronater) foi assinado pelo presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, em 22 de julho de 2009, durante o lançamento do Plano Safra da Agricultura Familiar 2009/2010, em Brasília (DF). O projeto encontra-se no Congresso Nacional para apreciação em regime de urgência pelas duas casas.

Ater. O comitê reúne-se periodicamente para avaliar e propor ações, colaborando na elaboração de termos de referência para a contratação dos serviços de Ater, chamada pública para a seleção de projetos entre outros temas associados.

**Criação do Sibrater** – o Sistema Brasileiro Descentralizado de Assistência Técnica e Extensão Rural, instituído pelo Decreto Nº 5.033, de 5 de abril de 2004, é composto por mais de 500 organizações cadastradas para a prestação de serviços de Ater no país. Tem a função de descentralizar a execução do serviço, envolvendo organizações governamentais e da sociedade civil que realizam o trabalho nos territórios rurais.

**Fortalecimento da Asbraer** – a Associação Brasileira das Empresas de Ater congrega as empresas estaduais de Ater dos 27 estados brasileiros. Essa associação também se fortaleceu na medida em que o serviço de Ater no país passa a ter o reconhecimento da importância e necessidade para alavancar o desenvolvimento rural sustentável e reassume seu papel político na defesa da extensão rural do Brasil.

**Criação das redes de Ater** – reúne as instituições de Ater da sociedade civil que se organizam em rede para a prestação do serviço de Ater nos estados. São 11 redes de Ater parceiras do MDA/SAF/Dater que realizam o serviço junto às famílias agricultoras, reforçando a capacidade de atendimento das famílias no campo.

**Criação do Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (Pronater) para Agricultura Familiar e Reforma Agrária no Programa Plurianual (PPA)** – o programa intitulado Pronater é um instrumento de implementação da Pnater, visando disciplinar, ampliar, organizar e qualificar as ações de Ater. Mais de 10 mil profissionais foram capacitados nos últimos anos em temáticas como agroecologia, metodologias participativas, desenvolvimento sustentável, crédito rural, entre outras, para atuarem com a Nova Ater.

**Parcerias com os governos dos estados** – as parcerias foram reforçadas para ampliar o quantitativo de técnicos para a prestação do serviço nos municípios, por meio de concursos. O repasse de recursos financeiros às instituições tem possibilitado melhorar a infraestrutura dos serviços, melhorando as condições de trabalho e a viabilização dos serviços junto às famílias agricultoras.

A Extensão Rural no país está em um processo de reconstrução, embasado em um sólido documento que é a Pnater

**Redes temáticas de Ater** – estratégia multidisciplinar em diferentes áreas do conhecimento e cadeias produtivas que oferece informações atualizadas sobre a produção, pesquisa, inovações tecnológicas, articulações institucionais do setor, entre outras informações importantes para os gestores públicos e profissionais ligados ao setor.

**Articulação com a pesquisa e ensino** – inúmeros convênios e parcerias com instituições de pesquisa e universidades estão em andamento. Foram lançados editais conjuntos viabilizando inúmeras experiências e referências de pesquisa e extensão. A assistência técnica e extensão rural empreende esforços para ampliar a disponibilização de tecnologias e massificar o conhecimento no campo, por meio das empresas de pesquisa. Com esse trabalho, a Ater tem a expectativa de atender um milhão de agricultores – utilizando o enfoque metodológico de sistemas de produção; assim como realizar um trabalho por cadeias produtivas, com gestão dos negócios, inovação tecnológica e parcerias ampliadas.

## Ater na implementação de políticas geradoras de trabalho, renda e qualidade de vida no campo

As políticas públicas existentes no âmbito da SAF do MDA apresentam-se distribuídas nas áreas de Financiamento e Proteção da Produção; Assistência Técnica e Extensão Rural; Agregação de Valor e Geração de Renda; e Projetos Especiais, conforme pode ser observado na figura 1. A ação de Ater desempenha um papel transversal às políticas existentes, tendo em vista a responsabilidade que carrega de viabilizar a implementação dessas políticas junto às famílias.

Alguns destaques são importantes na reflexão sobre os avanços em políticas estruturantes para a agricultura familiar. Um exemplo é o Programa de Alimentação Escolar, instituído pela Lei nº 11.947/2009 que determina a utilização de, no mínimo, 30% dos recursos repassados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para alimentação escolar, na compra de produtos da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações, priorizando os assentamentos de reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e comunidades quilombolas. Essa ação é uma oportunidade para as famílias agricultoras que podem produzir sua diversidade com mercado garantido para os produtos. A Ater possui papel fundamental nesse processo, apoiando tecnicamente a produção, organização das famílias, planejamento da produção, escala e qualidade dos produtos.

Outra referência para a Agricultura Familiar é o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), criado em 1995, que financia projetos individuais ou coletivos, que geram renda aos agricultores familiares e assentados da reforma agrária. O programa possui as mais baixas taxas de juros dos financiamentos rurais, além das menores taxas de inadimplência entre os sistemas de crédito do país. O acesso ao Pronaf inicia-se com a discussão na família sobre a necessidade do crédito, seja ele para o custeio da safra ou atividade agroindustrial, seja para o investimento em máquinas, equipamentos ou infraestrutura, e é realizado pelo serviço de Ater. O acompanhamento da implantação dos projetos também é de responsabilidade do extensionista rural.

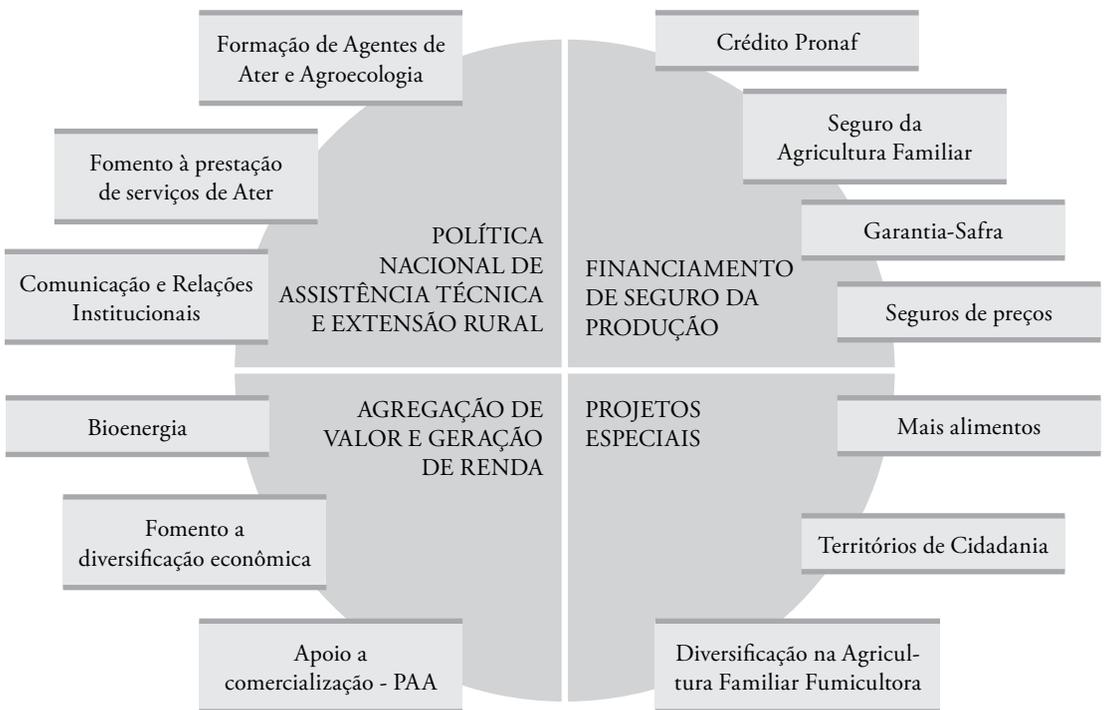


Figura 1: Políticas para Agricultura Familiar (MDA/SAF, 2008).

A construção de um modelo de desenvolvimento rural sustentável requer o empenho coletivo dos diferentes agentes que atuam no rural ou que influenciam a implementação de políticas públicas para o setor

Outros programas destacam-se enquanto políticas estruturantes a exemplo do Programa Mais Alimentos que apoia as famílias agricultoras para a produção de alimentos, viabilizando crédito para a produção e aquisição de máquinas e implementos. Na área de agregação de valor e geração de renda, inúmeros programas são disponibilizados às famílias gerando oportunidades na produção de biocombustíveis, produtos da sociobiodiversidade, turismo rural, projetos de agroindustrialização, entre outros.

É possível observar que cada uma das quatro áreas macroapresentadas na figura 1 comportam programas e ações estratégicas para o desenvolvimento rural sustentável nos quais a Ater tem papel fundamental na sua implementação. As políticas contribuem para uma ação institucionalizada capaz de implantar e consolidar estratégias de desenvolvimento rural, estimulando a geração de renda e de novos postos de trabalho. Cabe enfatizar que a busca da inclusão social da população rural brasileira mais pobre é elemento central de todas as ações orientadas pela Política Nacional de Ater.

## Conclusão

As políticas públicas disponibilizadas aos agricultores familiares brasileiros, em específico aquelas coordenadas pela SAF, do MDA, ampliam as possibilidades dos agricultores de diversificarem seus meios de vida no rural.

As políticas para agricultura familiar têm contribuído para a superação da pobreza no meio rural na medida em que oferecem oportunidades de produção, comercialização, acesso ao conhecimento e a processos que levam ao desenvolvimento sustentável no campo.

O aporte significativo de recursos financeiros para a assistência técnica e demais ações para a Agricultura Familiar, ao longo dos anos 2003 e 2009, tem proporcionado a qualificação dos serviços em todas as cinco regiões brasileiras, ampliando o número de profissionais em campo, assim como o número de beneficiários. O trabalho desafiador colocado para esse setor é o de atender o número total de 4,3 milhões de agricultores familiares que demandam por assistência técnica e extensão rural

de qualidade. A ampliação do atendimento, superando os 2 milhões de estabelecimentos atendidos em 2008/2009 passa por um novo formato institucional e legal de repasse dos recursos financeiros, conforme previsto no Projeto de Lei em tramitação no Congresso Nacional.

O conjunto de políticas e programas tem gerado novas alternativas de vida para os agricultores familiares brasileiros. Longe de se considerar como alcançado o desenvolvimento sustentável na agricultura familiar, é possível avaliar que se está caminhando no rumo certo. A diversidade de ações, abrangendo diferentes frentes do rural, coloca o desafio de ampliar os recursos financeiros, o número de extensionistas em campo, de qualificar e disponibilizar conhecimento, direcionar pesquisas para o setor e trazer para a agenda do governo federal cada vez mais demandas concretas da Agricultura Familiar. A sociedade organizada tem desempenhado um papel preponderante na formulação e consolidação das políticas públicas, apresentando-se como aliados para o alcance do desenvolvimento sustentável na agricultura familiar.

Ampliar os postos de trabalho e renda no campo exige processos de educação, formais e informais. A informação deve chegar aos agricultores, agricultoras, jovens e agentes de desenvolvimento, sendo transformada em conhecimento a ser utilizado na produção, agregação de valor, comercialização, organização social e melhoria da qualidade de vida.

Associada à necessidade de convergência de políticas públicas para a agricultura familiar, está a necessidade de convergir os projetos dos diferentes setores para melhorar a saúde, a educação, a infraestrutura e a pesquisa no rural. A Ater pública, gratuita e de qualidade tem viabilizado nos últimos anos processos sustentáveis no rural, potencializando a capacidade da Agricultura Familiar de destacar-se em termos de produção e consumo. Porém, o desafio é de todos os que buscam construir um desenvolvimento sustentável no campo e nas cidades.

## **Bibliografia**

ELLIS, F. *Rural livelihoods and diversity in developing countries*. Oxford: Oxford University Press, 273 p., 2000.

GREGOLIN, A., SILVA, A. M.; PERACI, A. S. *Políticas públicas para agricultura familiar: a experiência do Ministério do Desenvolvimento Agrário do Brasil* (mimeo.), Brasília, 2008.

LEITE, S. *Políticas públicas e agricultura no Brasil*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

LONG, Norman. *Sociología del desarrollo: una perspectiva centrada en el actor*. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores em Antropología Social, México-DF, 2007.

Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). *Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural*, Brasília-DF, 2003.

Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). *Desenvolvimento e inclusão social colhidos juntos*. Brasília, 2007.

NEAD. *PIB da agricultura familiar: Brasil-Estados*. Brasília, 2007.

RUA, Maria das Graças. *Análise de Políticas Públicas: Conceitos Básicos*, 2005, mimeo.

SCHNEIDER, Sérgio (org). *A diversidade da agricultura familiar*. Porto Alegre. Ed. UFRGS, 2006.

SCHNEIDER, Sérgio. *A pluriatividade no meio rural brasileiro: características e perspectivas para investigação*, 2007. mimeo.

SUDENE/CPE/EEP/SRU. LINS, Carlos Caldas in: *Região Semi-árida*. Sudene, 1989.

# ADRSs atuam no desenvolvimento local

Segundo Raimundo Nonato Soares Lima, Gerente da Divisão de Negócios Rurais Sustentáveis do BB, a Fundação Banco do Brasil conta com agentes de desenvolvimento regional sustentável (ADRSs) treinados para oferecer assistência técnica nos empreendimentos econômicos sustentáveis

Raimundo Nonato Soares Lima



O papel da assistência técnica é viabilizar, com eficiência, a alocação de recursos para o efetivo aumento da renda das famílias. A assessoria técnica visa proporcionar uma melhor qualidade de vida aos criadores/produtores, dando suporte para a manutenção da população nas áreas mais carentes - uma das ações mais efetivas para se evitar o agravamento dos problemas sociais já existentes nos centros urbanos.

Diante desse contexto e com o propósito de contribuir no apoio à transferência de tecnologias, notadamente assistência técnica e extensão, foram formados, pela Fundação Banco do Brasil (FBB), os agentes de desenvolvimento regional sustentável (ADRSs). O pressuposto básico dos agentes é complementar a assistência técnica e promover a difusão tecnológica com orientação técnica, alinhada à mobilização social, para o apoio e o fortalecimento das bases produtivas dos empreendimentos coletivos e solidários. Os ADRSs oferecem aos criadores/produtores orientações técnicas sobre o manejo da atividade produtiva, visando à geração de trabalho e renda. Também colaboram no fortalecimento da comunicação e dos vínculos entre os criadores/produtores e a entidade que os congrega. Desenvolvem, ainda, ações para a capacitação tecnológica e para o aperfeiçoamento de produtos. O número de criadores/produtores atendidos por cada ADRS é estabelecido conforme as características locais e as demandas específicas de cada atividade produtiva. Para a apicultura, a relação é de um ADRS para cada 25 criadores; na ovinocaprinocultura, um para cada 30; e no Vale do Urucuia (apicultura, bovinocultura de leite, fruticultura e mandiocultura), um para cada 25 criadores/produtores.

A sustentabilidade social representa a capacidade do projeto de obter legitimidade social, aceitação por parte dos beneficiários e daqueles que estão em seu entorno

Atualmente, existem 100 ADRSs no Programa da Ovinocaprinocultura no Bioma Caatinga, distribuídos pelos estados de Alagoas, Ceará, Paraíba, Rio Grande do Norte e Sergipe. Para 2010 serão contemplados os estados da Bahia, Maranhão, Minas Gerais, Pernambuco e Piauí com mais 100 ADRSs para atender os criadores de ovinos e de caprinos no Bioma Caatinga.

Na cadeia do mel existem 20 ADRSs para apoiar a Casa Apis, localizada em Picos (PI) e 20 ADRSs atuando no Vale do Urucuia.

## Conceitos e perfil dos ADRSs e do supervisor

O ADRS é a pessoa capacitada para o atendimento específico de uma atividade, mobilização e articulação de uma comunidade. Pessoa preparada para ser importante agente de desenvolvimento. Atua como transformador social, buscando aliar a prática à teoria a partir da realidade local. É uma mesclagem entre assistência técnica e extensão.

Seu papel é conduzir atividades relacionadas com a disseminação de informações e a construção de conhecimentos sobre vários temas, como: ética, educação, cidadania, políticas públicas e desenvolvimento, agricultura familiar, produção e comercialização, agroecologia, sustentabilidade e crédito.

Sua formação propicia a vivência de metodologias participativas para aplicação nas atividades produtivas, principalmente, aquelas que compõem a agricultura familiar, articulando os atuais instrumentos propostos, com vistas ao desenvolvimento regional sustentável.

Para cada grupo de 20 ADRSs existe um supervisor técnico que atua como planejador, mobilizador, orientador e coordenador dos agentes. Ele ainda participa do processo de gestão junto ao comitê criado; será um motivador e um articulador; acompanhará os ADRSs nas comunidades e fiscalizará seu trabalho.

Foram considerados para o perfil do ADRS os seguintes critérios: nível médio; vínculo com a comunidade e atividade (experiência adquirida como criador/produtor, parente ou vizinho de criador/produtor); conhecer e de preferência residir na comunidade atendida; ter capacidade de deslocamento para realizar visitas às propriedades; demonstrar capacidade para articular, mobilizar, organizar, adquirir e disseminar conhecimentos e capacidade para elaborar textos e preencher planilhas.

Para o perfil do supervisor, foram observados: possuir terceiro grau completo; conhecimento aprofundado na área de atuação; conhecimento nas áreas de organização social, economia solidária, desenvolvimento sustentável e crédito rural; capacidade de articulação e comunicação com a comunidade; e capacidade para coordenar grupos.

O ADRS é a pessoa capacitada para o atendimento específico de uma atividade, mobilização e articulação de uma comunidade

## Atribuições do ADRS e supervisor

### ADRS

- a. conduzir atividades relacionadas com a disseminação de informações e a construção de conhecimentos sobre agricultura familiar, cooperativismo/associativismo, agroecologia, sustentabilidade, empreendimentos solidários e financiamento rural;
- b. participar ativamente da capacitação e reciclagem das informações que serão repassadas aos produtores;
- c. cadastrar e realizar os diagnósticos das unidades produtivas;
- d. organizar as informações levantadas no diagnóstico e alimentar banco de dados;
- e. executar a programação mensalmente prevista;
- f. diagnosticar problemas nas atividades do produtor rural, participando ao supervisor quando da busca da solução;
- g. difundir informações visando a introdução ou melhoria das práticas;
- h. divulgar técnicas e práticas, por meio de demonstrações;
- i. motivar produtores e famílias a participarem de programas voltados para a melhoria da qualidade de vida;
- j. acompanhar e avaliar juntamente com o criador/produtor rural, os resultados físicos/financeiros alcançados depois da atuação dos ADRS;
- k. agir preventivamente visando minimizar ocorrências que venham a causar prejuízos decorrentes da não adoção das boas práticas;
- l. estender a atuação aos aspectos voltados para a comercialização, o social e o meio ambiente;
- m. articular, mobilizar e organizar, juntamente com os criadores/produtores, reuniões das associações e/ou cooperativas atendidas, inclusive com sugestões de assuntos relevantes para deliberações;
- n. elaborar com o apoio do supervisor, e juntamente com os criadores/produtores, o planejamento estratégico de cada associação ou cooperativa;
- o. elaborar e encaminhar ao supervisor relatórios mensais ou circunstanciais das atividades, enfatizando os aspectos relevantes e os pontos de estrangulamento detectados.

## **Supervisor**

- a. elaborar o planejamento das atividades mensais a serem executadas pelos ADRSs;
- b. realizar reunião mensal com os ADRSs para avaliação de desempenho e planejamento das atividades;
- c. realizar encontros trimestrais com a participação da coordenação local, supervisores e ADRSs para avaliação do projeto;
- d. preparar e orientar os ADRSs para o desenvolvimento das atividades em campo;
- e. elaborar a programação de visitas dos ADRSs às propriedades contempladas com os respectivos roteiros e as atividades planejadas;
- f. orientar e acompanhar diagnóstico a ser realizado em cada unidade produtiva;
- g. realizar, conjuntamente com os ADRSs, a primeira visita a cada unidade produtiva;
- h. acompanhar, por meio de relatórios mensais, as atividades programadas e realizadas nas unidades produtivas pelos ADRSs, assim como os resultados obtidos;
- i. elaborar o relatório condensado das atividades desenvolvidas pelos ADRSs, enfatizando os pontos de estrangulamentos detectados, encaminhando-os à coordenação local;
- j. obter resolução, em campo, quando possível, dos problemas identificados nas unidades produtivas e não resolvidos pelos ADRSs;
- k. apoiar a elaboração bimestral da prestação de contas em conformidade com o determinado no projeto e encaminhar parecer da coordenação local do projeto.

## **Governança**

Foi definida a criação de uma coordenação local do projeto, com representantes da entidade proponente, dos parceiros e do Banco do Brasil. São realizadas quatro reuniões técnicas, organizadas e dirigidas por essa coordenação, a cada três meses, com a participação de técnicos das instituições parceiras, da instituição proponente, supervisor e ADRS para avaliação de desempenhos, busca de novas estratégias de ação, se for o caso, e intercâmbios.

Depois de cinco meses do início do projeto, é realizada discussão sobre sua continuidade após o período de execução (12 meses), visando sua sustentabilidade independentemente dos recursos dos parceiros.

# Com orientação a vida melhora

Izaltiene Rodrigues Gomes

O presidente da  
Cooperativa Mista  
Agropecuária dos  
Pequenos Agricultores  
do Sudoeste da  
Bahia (Coopasub)  
Izaltiene Rodrigues  
Gomes explica como a  
assessoria técnica pode  
ajudar a mudar a vida  
de muitos agricultores



No início eram 104 cooperados. Hoje são 2.300 e há mais de 600 novos pleiteantes que devem se integrar até o fim de 2009 à Cooperativa Mista Agropecuária dos Pequenos Agricultores do Sudoeste da Bahia (Coopasub). Com sede em Vitória da Conquista, a entidade reúne agricultores de 17 municípios baianos.

Sua principal missão é organizar os agricultores familiares da região com o objetivo de melhorar a qualidade da produção e comercialização para produtos típicos como mandioca, mel, banana e tudo o mais que o produtor tem na propriedade. A mandioca é o nosso carro-chefe porque é um produto típico da agricultura familiar, comum em todos os municípios da região. Da produção total de farinha de mandioca no Brasil, 89% vêm dos pequenos agricultores familiares.

A assistência técnica foi fundamental na formação e crescimento da Coopasub. Fundada em 20 de maio de 2005, ela recebeu o primeiro apoio no final daquele ano. Foram cinco técnicos agrícolas e dois agrônomos financiados pela Fundação Banco do Brasil que faziam o atendimento no momento em que o agricultor mais precisava, ou seja, na hora em que ele enfrenta algum tipo de problema.

A organização da Coopasub foi um dos resultados que vimos acontecer por conta do trabalho dessa assessoria técnica. Por exemplo, tínhamos 265 comunidades que faziam parte da cooperativa. Os técnicos nos acompanhavam nas reuniões, tiravam dúvidas, informavam. Esse procedimento de atender o agricultor fez com que em seis meses os cooperados saltassem dos 104 para mais de 1.400. E até hoje não paramos de crescer. Nossa meta era a de que a Coopasub chegasse a 700 participantes, então vemos que a experiência foi um sucesso. Depois, com as visitas programadas, tínhamos técnicos na hora em que o agricultor precisava. Com isso a produção melhorou. Por exemplo, a média de produção entre os cooperados era de 12 toneladas/hectare. Saltou para 16 toneladas/hectare, um crescimento de mais de 30%. Fizemos uma comparação com 20 municípios da região e os nossos cooperados produzem mais por hectare. Então, este é um resultado direto da assessoria técnica.

Também tivemos melhoras qualitativas, principalmente em relação ao meio ambiente. Por exemplo, não sabíamos o que fazer

Quando, orientados pelos profissionais, mudamos o forno para tijolo refratário com grelha de ferro o consumo de lenha caiu 50%

com a manipueira, um subproduto da industrialização da mandioca. Ela é um resíduo que escorre da raiz quando se mói e prensa. Esse líquido, além de produzir um odor ruim, que incomodava os vizinhos da casa de farinha, poluía os corpos d'água. Não sabíamos o que fazer. A assistência técnica encontrou um jeito simples de resolver esse problema. Orientou-nos a construir três caixas de decantação que deixam o líquido em descanso. No final do processo, a água sai limpa, o odor desaparece e o resíduo, seco, ainda serve para alimentar animais.

Outro bom exemplo de ajuda técnica diz respeito ao consumo de lenha. Quando, orientados pelos profissionais, mudamos o forno para tijolo refratário com grelha de ferro o consumo de lenha caiu 50%. Também aprendemos a plantar bosques energéticos para produção de madeira para consumo e técnicas de replantio de mata nativa.

## Comercialização

Outro ponto importante foi o de criar um processo organizado de comercialização. Antes o beiju era vendido para atravessadores a R\$ 2,40 o quilo. Conseguimos, com a cooperativa em funcionamento, comercializar diretamente com a Conab e passamos a vender por R\$ 6,00. Hoje todos vendem a esse preço, mesmo fora da cooperativa. Também melhoramos o preço de todos os produtos. Com isso, a vida das pessoas melhorou significativamente.

Por exemplo, tínhamos agricultores que viajavam uma parte do ano para trabalhar fora, em São Paulo. Então ficavam seis meses na agricultura e seis meses em São Paulo. Faziam isso porque precisavam sobreviver. Hoje nenhum cooperado faz isso. Antes, os agricultores trabalhavam todos os dias da semana. Hoje se produz mais, ganha-se mais e tem até tempo para o lazer. Foi o trabalho de cooperativismo bem orientado que mudou a nossa vida.

Com a nova lei que obriga prefeitura a comprar 30% dos alimentos direto da agricultura familiar vamos melhorar ainda mais. O convênio de assessoria técnica com a Fundação Banco do Brasil foi até meados de 2008. Mas já assinamos outro com o governo do estado. E vai ser nos moldes anteriores. Porque é assim que é bom para o agricultor. Esse tipo de assistência em que o técnico vem só quando ele pode não ajuda quem precisa. Foi a assistência técnica coordenada junto com a cooperativa, e de acordo com a demanda do agricultor que possibilitou todas essas mudanças.

# Apropriação tecnológica para um semiárido sustentável

José Simplício de Holanda

O engenheiro agrônomo da Empresa de Pesquisa Agrícola do Rio Grande do Norte (Emparn), José Simplício de Holanda apresenta os resultados das pesquisas sobre engorda de rebanho ovino-caprinos com ração de caju no semiárido potiguar



A sustentabilidade da produção de sequeiro, na região semiárida, depende inicialmente da condição do ambiente em possibilitar a exploração de culturas perenes como cajueiro e sisal entre outras. Condição que é ampliada pela diversificação de atividades por meio da criação de ruminantes como ovinos e/ou caprinos. Animais que na estação seca nordestina chegam a perder mais de 25 gramas de peso vivo/dia, quando suplementados com ração de caju de boa qualidade podem ganhar acima de 150 gramas de peso vivo/dia favorecendo e incrementando a sustentabilidade do semiárido.

O Rio Grande do Norte apresenta 92% do seu território na região semiárida e possui em torno de 120 mil hectares de cajueiros com mais de 60% concentrados na região oeste, onde também predomina a caprinovinocultura, cujo rebanho estadual é superior a 900 mil animais. Nessa região, a Empresa de Pesquisa Agrícola do Rio Grande do Norte (Emparn) em parceria com a Embrapa Agroindústria Tropical e o Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Norte (Emater/RN) iniciaram, em 2007, um trabalho de massificação da informação e apropriação tecnológica com a montagem de Unidades Técnicas Demonstrativas de Ração de Caju (UTDRCaju) como suplemento alimentar para caprinos e ovinos.

As UTDRCaju são locais de demonstração da engorda de caprinos ou ovinos com ração de caju com acompanhamento de peso por um período de 90 a 120 dias. Dois lotes de dez animais machos (com idade de quatro a seis meses) são marcados com brincos de cores diferentes e permanecem juntos, no próprio rebanho a pasto. Um dos lotes recebe diariamente, ao fim do dia, ração de caju equivalente a 3% do peso vivo médio do lote, com pesagens e reajuste das quantidades em intervalos de 15 dias.

Animais que na estação seca chegam a perder mais de 25 gramas de peso vivo/dia, quando suplementados com ração de caju podem ganhar acima de 150 gramas de peso vivo/dia

A apropriação da tecnologia possibilita aos produtores vender animais com especificações de peso preferidas pelo mercado num período seco e de forragens escassas, com a utilização de ração de caju de boa qualidade e de custo reduzido. Na composição e balanceamento da ração, as quantidades de ingredientes podem variar em função do custo de aquisição. Geralmente a formulação exclusiva para ruminantes contém: resíduo de caju (40 a 50%), torta de algodão (20 a 25%), torta de

coco ou resíduo de castanha de caju (0 a 10%), milho/sorgo (19%), farinha de osso calcinada (3%), ureia pecuária (2%) e sal de cozinha (1%). Essa formulação apresenta em torno de 22% de proteína bruta, 3.000 kcal/kg de energia bruta, 1,0% de cálcio e 0,7% de fósforo.

Ao término das Unidades Demonstrativas são realizados treinamentos práticos para grupos de 25 a 30 produtores quando estes aprendem a fazer a ração e obtêm orientações quanto à vacinação, vermifugação, castração de animais, preparação de pedilúvio e preenchimento de planilhas com pesagens dos animais, avaliações de ganho de peso, conversão alimentar, receitas e despesas.

A Unidade de Melancias (Apodi/RN) foi conduzida com limitação de pasto no campo. O produtor adquiriu ração de caju e suplementou o restante do seu rebanho. Nessa, os caprinos suplementados com ração, conforme se preconiza, obtiveram um ganho médio de peso vivo de 12 quilos em 120 dias e um máximo de 15 quilos de peso vivo, no mesmo período.

Na Unidade de Boa Vista (Severiano Melo/RN) sem limitação de pastagem, em 90 dias os ovinos ganharam, em média, 12 quilos de peso vivo, cinco a mais do que no manejo convencional e atingiram um ganho máximo de 16 quilos de peso vivo, no mesmo período.

Na Unidade de Mossoró, o ganho médio de peso de caprinos foi de 16 quilos em 120 dias, 10 quilos a mais do que no sistema convencional e o ganho máximo foi de 18,7 quilos no período.

Em síntese, conclui-se pela viabilidade técnico-econômica do manejo alimentar apresentando até um empate de custos e receitas, por possibilitar a venda de animais gordos em períodos secos de escassez de oferta no mercado. A sustentabilidade do empreendimento é assegurada com vantagem ampla para uma relação de preços em que a venda de um quilo de carne caprino-ovina equivale à aquisição de, no mínimo, 14 quilos de ração.





# Novas metodologias, avaliação e acompanhamento dos empreendimentos econômicos solidários

# 5

Robson Rocha  
Fernando Nóbrega  
João Batista Pamplona  
Luziele Tapajós  
Monica Rodrigues  
Fernando Kleiman  
Antonio Leopoldino Dantas Filho, Sitonho  
Aly N'Diaye  
Rafael Pinzon

# Um olhar sobre o desenvolvimento

Robson Rocha

O Banco do Brasil, atento a um novo contexto, desenvolveu a Estratégia Negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS). Para o vice-presidente de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Sustentável, Robson Rocha, o foco é estimular o associativismo e o cooperativismo para a geração de renda



O Brasil está vivendo um grande momento, mas isso nem sempre é percebido pela sociedade. A ascensão de mais de 22 milhões de pessoas das classes D e E para a classe C é um grande exemplo. Hoje, é nesta faixa de renda que se encontra mais da metade da população brasileira.

As ações do Governo Federal são responsáveis por boa parte dessa evolução: 9,4 milhões de novos postos de trabalho nos últimos cinco anos e 11 milhões de famílias atendidas pelo Bolsa Família, dentre outras, certamente contribuem significativamente para esse avanço.

Devemos reconhecer que o desenvolvimento sustentável não é tarefa exclusiva e individual do governo, da iniciativa privada ou da sociedade civil, mas, sim, do conjunto da sociedade em suas diversas formas de manifestação. E sustentabilidade é um processo que começa e não termina, pois ele é permanente, se retroalimenta e possibilita que o desenvolvimento seja pleno.

O Banco do Brasil, atento a esse contexto, desenvolveu a Estratégia Negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS). Seu foco é estimular o associativismo e o cooperativismo para a geração de renda. Busca também promover o acesso ao crédito, a inserção das pessoas nos mercados de trabalho, produção e consumo, dentre outros, atuando em conjunto com parceiros das mais diversas esferas de atuação. Presente em cerca de 4.700 municípios, o DRS envolve atualmente mais de 1,2 milhão de famílias.

A Fundação Banco do Brasil também faz a sua parte. Atuando em todo o país por mais de vinte anos, foi, desde a criação do DRS, uma grande parceira da estratégia. São centenas de planos de negócios desenvolvidos em conjunto.

Planos que são acompanhados e monitorados permanentemente e que vêm conseguindo oferecer às milhares de famílias beneficiadas uma perspectiva nova, em que a transformação social e a qualificação caminham lado a lado.

É com essa preocupação que o Banco do Brasil e a Fundação estão sempre conectados com as mais diversas iniciativas desenvolvidas no país, na busca de novos caminhos e novos parceiros. O Brasil hoje é outro. Avançamos muito. E podemos avançar ainda mais a partir das experiências vivenciadas.

O DRS envolve mais de 1,2 milhão de famílias em cerca de 4.700 municípios

# Geração de Trabalho e Renda e o sistema de monitoramento e avaliação na fundação Banco do Brasil

Fernando Nóbrega

Para Fernando Nóbrega, gerente de apoio à gestão da Fundação Banco do Brasil, é necessário aproximar as realidades do fazer dos programas e projetos de geração de trabalho e renda e os processos de avaliação dos programas sociais



## Guia de Geração de Trabalho e Renda

**S**egundo o Guia de Geração de Trabalho e Renda (GTR) - Fundação Banco do Brasil, 2008 - , por geração de trabalho e renda se deve compreender a criação de novas e pequenas unidades produtivas ou a expansão das existentes. Significa estimular ou permitir que as pessoas iniciem negócios próprios dirigidos ao mercado de forma cooperada, associada ou individualmente.

O referido Guia de GTR se configura como um importante mecanismo para a área social deste país, na medida em que instrumentaliza gestores, representantes de entidades civis e participantes dos programas de transferência de renda a desenvolverem projetos com sustentabilidade. Além disso, uma contribuição relevante do Guia é a disponibilização da metodologia do Índice Geral de Potencialidades Socioeconômica (IGPS).

O IGPS busca refletir as potencialidades dos indivíduos em situação de pobreza para participação, com sucesso, em projetos de geração de trabalho e renda. É um índice calculado para cada pessoa cadastrada no Cadúnico<sup>1</sup>.

De modo similar ao Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), o IGPS varia de 0 a 1, mostrando nos valores mais altos a maior potencialidade para inserção bem-sucedida em programas e projetos. Dessa forma o IGPS pode ser interpretado da seguinte maneira: a menor potencialidade socioeconômica da pessoa para inserção de forma bem-sucedida em programas e projetos de geração de trabalho e renda corresponde ao valor próximo de zero, enquanto que a maior potencialidade corresponde a valores próximos de um.

Com a intencionalidade de se fazer algumas conexões do Guia de GTR com processos de monitoramento e avaliação da Fundação Banco do Brasil (FBB), apresenta-se, a seguir, alguns elementos do sistema de monitoramento e avaliação da Fundação.

## Sistema de Monitoramento e Avaliação da Fundação Banco do Brasil

A reestruturação organizacional da Fundação Banco do Brasil, aprovada em março de 2006, originou três núcleos de monitoramento

---

1. Cadúnico é um instrumento de coleta de informações (banco de dados) para identificação e caracterização socioeconômica das famílias em situação de pobreza existentes no Brasil – quem são, onde estão e como vivem essas famílias. Ele é destinado ao planejamento, elaboração, execução e avaliação de políticas e programas sociais.

e um núcleo de Gestão da Avaliação, esse focado em impacto social.

Algumas premissas foram observadas para o desenvolvimento desse sistema de monitoramento e avaliação, dentre elas:

- a) baixo custo e maior abrangência;
- b) transparência das informações para a sociedade;
- c) retroalimentação para tomada de decisões gerenciais;
- d) quadro de pessoal capacitado e bem dimensionado e;
- e) informações confiáveis.

A FBB entende que o monitoramento é um processo fundamental na execução de um projeto, pois, junto com o planejamento, constituem os instrumentos de gestão que permitem uma intervenção ainda com o projeto em andamento, com menores impactos e de forma mais eficiente e eficaz.

A finalidade de um sistema de monitoramento é subsidiar a tomada de decisões para que se realizem os ajustes ou mudanças necessárias a fim de alcançar os objetivos e as metas previstas no programa.

Hoje há, em praticamente todo o mundo, um renovado e crescente interesse pela avaliação de programas sociais, com uma considerável expansão dos mecanismos metodológicos. Atualmente, existem dados que demonstram a importância do processo de acompanhamento e monitoramento no êxito de programas e projetos, seja para correção de desvios, seja para a aferição de resultados.

Em relação à avaliação de resultados ou impactos de programas/projetos (caráter finalístico), a literatura de avaliações de programas e projetos sociais orienta que se busque, em processos avaliativos, a participação de instituições externas com experiência na

A finalidade de um sistema de monitoramento é subsidiar a tomada de decisões para que se realizem os ajustes ou mudanças necessárias

área. Isso dentro de uma perspectiva de segregação de atividades. Assim, as conclusões e recomendações ficam descoladas de envolvimento maiores com os projetos, prevalecendo um ambiente de isenção, imparcialidade e neutralidade de juízo de valor.

As avaliações, nessa ótica, ocorrem sobre a perspectiva de averiguar se ocorreu efetividade nas ações empreendidas pelos projetos. Também têm como uma das suas características, subsidiar colegiados gestores para eventuais correções de rumo, objetivando o alcance dos objetivos previstos.

Os conceitos propostos e definidos para utilização, no âmbito da FBB, podem ser encontrados na base con-

ceitual desenvolvida para o sistema de monitoramento e avaliação. Assim, para melhor entendimento, explicita-se o conceito de monitoramento formatado para a FBB como: o processo de acompanhamento contínuo e permanente que permite registrar, compilar, medir, analisar o andamento de um projeto ou programa, observando os critérios, parâmetros, procedimentos regulares e planos de ação previamente estabelecidos, visando assegurar o cumprimento dos objetivos, dentro dos prazos e orçamentos pactuados (Base Conceitual, 2006).

Os projetos das Gerências de Operações (Renda e Educa) da FBB, depois de formalizados, são monitorados nas dimensões administrativa e/ou técnica.

A segmentação da atividade de monitoramento nestes dois subprocessos distintos, que se desenvolvem, no entanto, de forma integrada, tem como objetivo atender as particularidades funcionais da FBB, conforme abaixo:

- a) **Monitoramento Administrativo:** relaciona-se com a gestão de processos e diz respeito ao acompanhamento físico-financeiro das ações com base na proposta aprovada, nas cláusulas acordadas no convênio e nos normativos vigentes; e
- b) **Monitoramento Técnico:** relaciona-se com a promoção de soluções técnico-gerenciais para o aperfeiçoamento e a correta condução dos projetos/programas, por meio de acompanhamento e intervenções junto às agências e entidades parceiras, quando necessário, para correção de rumos.

Em relação à dimensão avaliativa, destacam-se os conceitos abaixo, uma vez que são embaixadores dos processos avaliativos dessa Fundação:

**Avaliação** – É um conjunto de atividades que visa à comparação de resultados entre o planejado e o alcançado. Fundamenta um juízo de valor sobre diferentes componentes de um projeto ou programa. Subsidiaria uma base para tomada de decisões racionais com o objetivo de solucionar problemas ou entender fatores de sucessos/fracassos relativos aos resultados, considerando as dimensões de eficácia, eficiência e efetividade (Base Conceitual, 2006).

**Avaliação de impacto** – É a análise das mudanças duradouras ou significativas, previstas ou não, na vida dos indivíduos, grupos familiares ou comunidades, ocasionadas por determinada ação ou série de ações, decorrente de uma política, projeto ou programa social (Base Conceitual, 2006).

## Conexões entre esses dois campos

O guia promove a definição dos melhores públicos para participação em processos de GTR; isso propicia ao processo avaliativo verificar

se o projeto e/ou programa apresentou uma “focalização”, tendo em vista os parâmetros predefinidos. É de se perceber que uma avaliação de impacto se torna incompleta se não vier acompanhada do critério da focalização. Isto porque não basta fazer as coisas certas (atingir os objetivos pretendidos); é preciso fazer as coisas certas para as pessoas certas. Pelo critério da focalização, o que se verifica é se o público-alvo do projeto foi devidamente contemplado. Ou seja, se de fato o seu público beneficiário corresponde a um subconjunto do público-alvo.

A focalização pode ser entendida como um instrumento de seleção ou processo que possibilita a seleção e o direcionamento de políticas públicas para determinados grupos, regiões, problemas. Dentro do contexto de intervenções de combate à pobreza, essas políticas focalizarão grupos e regiões excluídas pelos mecanismos de mercado.

As variáveis determinantes do IGPS, em número de nove<sup>2</sup>, permitem que ocorra uma focalização das ações sobre um determinado público, isso a partir do Cadúnico. A metodologia empregada permite que as ações sejam focadas em um segmento específico de indivíduos. O IGPS tem até uma similaridade com o Sistema de Posicionamento Global (GPS), o primeiro localizando o indivíduo mais propício para participar de ações de geração de trabalho e renda e, o segundo, buscando as coordenadas de uma localidade em relação ao globo. Ambos são sistemas de localização, embora com fins distintos.

Por que isso é interessante? O professor Ladislau Dowbor, da PUC/SP, costuma enfatizar que a pobreza existe por falta de oportunidades. Assim, se temos um público credenciado a um empreendedorismo social, delineado com base na metodologia que permite a identificação de indivíduos mais aptos a projetos de GTR, pode-se estar contribuindo para a minimização de índices de pobreza no nosso país. O indivíduo guardando em si determinantes de sucesso, provavelmente, será um sujeito exitoso na sua inserção social. Contudo, os empreendimentos, muitas vezes, por não terem esse foco, perdem-se em seus resultados, gerando pouco ou nenhum impacto e transformação social nas vidas dos sujeitos participantes de projetos sociais.

Essa preocupação de atuar sobre o público certo deve ocorrer ainda quando da elaboração do projeto, buscando perceber qual é o foco, qual

---

2. 1) saúde; 2) disponibilidade para participação em atividades de geração de trabalho e renda; 3) infraestrutura habitacional e sanitária; 4) vulnerabilidade familiar; 5) educação; 6) situação no mercado de trabalho; 7) rendimentos; 8) acesso a outros programas sociais; 9) informações específicas sobre o agricultor familiar.

é o público-alvo que ele deve atingir. Isso é fundamental para que na etapa posterior à implementação do projeto, quando se tiver verificando os resultados da intervenção, possa haver maior probabilidade de sucesso do empreendimento e ganhos para os participantes.

A metodologia apresentada no guia de GTR apresenta dimensões bem apropriadas de um projeto/programa, desde o diagnóstico, execução e implementação, até a avaliação. Em relação à avaliação, é importante ressaltar que existem diferentes tipos de avaliação: avaliação diagnóstica, de processos, de impacto social, dentre outras.

A avaliação de impacto social busca verificar a permanência de resultados ao longo do tempo, seja na dimensão econômica, seja na dimensão social, seja na dimensão ambiental, ou seja, a sustentabilidade – expressão utilizada pelo Guia. Às vezes, constataram-se algumas externalidades que podem ser positivas ou negativas ao empreendimento.

É de se perceber que uma avaliação de impacto se torna incompleta se não vier acompanhada do critério da focalização

## Considerações finais

O Guia oferece uma metodologia para políticas, programas e projetos de GTR, apresenta subsídios desde a elaboração, gestão e avaliação. Tem foco em pessoas de baixa renda, principalmente aquelas atendidas por programas de transferência de renda. Para oportunizar sua implementação, oferece a utilização do IGPS, que cria uma régua em que os que apresentam um escore mais próximo a 1 (escala de zero a 1) são os eleitos para ações de GTR.

Nesse contexto metodológico, valida-se a priorização de públicos de maior organização e capital social. Isso suscita algumas inquietações, uma vez que não se prioriza o público que está mais sob a linha de pobreza, que mereceria uma atuação mais contundente de políticas públicas. Isso se deve à ocorrência de evidências que esse segmento não dará respostas empreendedoras tão necessárias à alavancagem de empreendimentos de GTR.

Contudo, os segmentos/indivíduos menos favorecidos e, excluídos por meio do IGPS, não podem nem devem ser negligenciados. Ocorre que eles ainda precisam de um aporte de políticas públicas de natureza diversa (educação, saúde, organização social, dentre outros) para se encontrarem em condições de melhor responder às ações de GTR.

Num outro recorte, observa-se que alguns aspectos dos fatores que compõem o IGPS, determinantes para sustentabilidade de projetos de GTR, não conseguem ser capturados plenamente no Cadúnico. Essa é uma fragilidade compreensível, uma vez que esse cadastro não foi pensado para essa finalidade e a metodologia usa os dados secundários já nele contidos. Ultrapassada essa pequena dificuldade, o mérito do instrumento é grande.

Por último, para a maior difusão e aplicabilidade desse Guia, recomenda-se uma capacitação abrangente no âmbito dos poderes públicos, priorizando a municipalidade, local em que são efetivadas muitas das ações de GTR e onde os Cadúnicos podem ser disponibilizados para utilização do IGPS.

## Referências bibliográficas

AGUILAR M. J. & ANDER-EGG, E. *Avaliação de serviços e programas sociais*. Petrópolis (RJ): Vozes, 1994.

*Guia de Geração de Trabalho e Renda: nova perspectiva na elaboração de políticas, programas e projetos de geração de trabalho e renda*. Brasília: Fundação Banco do Brasil; São Paulo: Instituto de Políticas Públicas Florestan Fernandes, 2008.

MIRANDA, C. & COSTA C. (Orgs.). *Ações de combate à pobreza rural: metodologia para avaliação de impactos*. Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, 2007 (Série Desenvolvimento Rural Sustentável; v. 6).

NÓBREGA, F.; RODRIGUES, J.; PONTES, R. *Base conceitual para o sistema de monitoramento e avaliação*. Brasília: Fundação Banco do Brasil, 2006.

ROCHE, C. *Avaliação de impacto dos trabalhos de Ongs: aprendendo a valorizar as mudanças*. São Paulo: Cortez, 2002.

RODRIGUES, M. C. P. *Ação social das empresas privadas: como avaliar resultados. A metodologia EP2ASE*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

RODRIGUES, M. C. P.; MOLLER, R. *Manual de Avaliação: Metodologia para avaliação dos Resultados*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WORTHEN, B. R. SANDERS, J. R. & FITZPATRICK, J. L. *Avaliação de programas: Concepções e Práticas*. São Paulo: Gente, 2004.

# Sustentabilidade como medida de sucesso de projetos de Geração de Trabalho e Renda (GTR)

João Batista Pamplona



Garantir a sustentabilidade econômica, social e ambiental é um desafio para empreendimentos de geração de trabalho e renda. O professor de economia da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), João Batista Pamplona, traça alguns fatores que aumentam ou diminuem as chances de bons resultados no longo prazo de projetos de GTR

**S**ustentabilidade é um termo muito utilizado, mas pouco definido. Normalmente cabe de tudo nesse “conceito guarda-chuva”. No entanto, quando se trata de projetos de alcance social, a sustentabilidade tem um sentido claro: é a capacidade de o projeto, depois de concluído, prosseguir funcionando ao longo do tempo, gerando benefícios a seus participantes.

Embora tenha um sentido claro, essa definição de sustentabilidade não é suficiente para transformá-la em uma medida de sucesso de projetos de Geração de Trabalho e Renda (GTR). Para isso, é preciso aprofundar e detalhar a ideia de sustentabilidade, para então aplicá-la à geração de trabalho e renda. A sustentabilidade como medida de sucesso de projetos de GTR apresenta três dimensões: a econômica, a social e a ambiental.

## Dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade

Do ponto de vista econômico, a sustentabilidade representa a capacidade de gerar um fluxo de receita suficiente para cobrir, no longo prazo, as despesas correntes, recompor o capital desgastado – máquinas, equipamentos e instalações que ficam velhas – e financiar a expansão ou manutenção da participação no mercado.

Esse é um conceito convencional que se aplica a qualquer empreendimento econômico de natureza mercantil, especialmente os grandes. No caso dos projetos de GTR, que se destinam a incluir produtivamente pessoas de baixa renda, é necessário que se façam adaptações desse conceito. Deve-se em primeiro lugar considerar a possibilidade de o empreendimento atingir a sustentabilidade econômica sem a autossuficiência. Em projetos de GTR para pessoas pobres, as receitas próprias do empreendimento podem não cobrir todos os custos no longo prazo e a busca de fontes externas complementares, inclusive não mercantis, pode ser necessária. Outra adaptação requerida é o fato de que, no caso de empreendimentos de pequeno porte conduzidos por pessoas de baixa renda, o que caracteriza normalmente os projetos de GTR, a expansão da participação do mercado pode não ocorrer. O “estado estacionário” pode não ser muito interessante, mas é o que caracteriza o desenvolvimento da maior parte dos pequenos negócios. A terceira adaptação está relacionada à necessidade de se garantir, no longo prazo, um aumento significativo da renda dos participantes e beneficiários.

A sustentabilidade social representa a capacidade do projeto de obter legitimidade social, aceitação por parte dos beneficiários e daqueles que estão em seu entorno. Isso quer dizer atender os interesses de seus beneficiários, o que significa garantir a satisfação de suas aspirações de: a) aumento de *status* social – o simples fato de existir um projeto de GTR faz com que algumas pessoas saiam da situação de desemprego e se trans-

formem em ocupados, passem a ter um negócio coletivo, o que aumenta seu *status* social; b) aumento de independência – participar da gestão de empreendimentos produtivos melhora a capacidade de tomar decisões dos mais pobres, algo muito importante para combater a exclusão social; c) aumento da autoestima; d) apreender mais – participar da gestão de empreendimentos produtivos descortina um novo mundo para as pessoas, ampliando seus horizontes e seus conhecimentos; e) conexão – a participação em empreendimentos de GTR pode permitir uma ampliação das interações profissionais e pessoais do autoempregado, aumentando assim a qualidade de sua rede social. A sustentabilidade social de um projeto de GTR também requer sua aceitação por parte da comunidade. Aqueles que vivem próximo ao empreendimento devem percebê-lo favoravelmente.

Por fim, há a sustentabilidade ambiental. Um projeto de geração de trabalho e renda precisa minimizar os impactos ambientais da sua implantação e operação, atendendo todos os requisitos da legislação ambiental brasileira.

## fatores de sustentabilidade

Exposto o que se pode entender por sustentabilidade em empreendimentos de geração de trabalho e renda, cabe apontar quais fatores determinam a menor ou maior chance de um projeto de GTR obter sucesso ou sustentabilidade.

Aqueles que participam de projetos de geração de trabalho e renda podem ser considerados como autoempregados<sup>1</sup>. Como unidades produtivas de autoempregados, os projetos de GTR têm sua sustentabilidade condicionada por uma série de fatores, muitos deles já presentes desde o início do funcionamento do empreendimento.

Esses fatores podem ser divididos em quatro grupos. No primeiro estão as características, as peculiaridades pessoais e profissionais dos autoempregados, dos participantes. A idade dos autoempregados pode ser apontada como um fator. A ideia que predomina é a de que os jovens tendem a fracassar mais em situações de autoemprego. A maturidade pode ser útil para o desempenho do empreendimento, pois com ela poderia vir mais experiência e melhor julgamento. Não obstante, pessoas muito mais

---

1. O autoemprego é uma situação de trabalho na qual o indivíduo fornece a si próprio seu equipamento; participa diretamente da atividade produtiva; sua renda não é previamente definida; a forma de produzir não está baseada no assalariamento e na taxa de lucro; há controle do processo de trabalho pelo trabalhador independente. (Pamplona, João B. Erguendo-se pelos próprios cabelos: autoemprego e reestruturação produtiva no Brasil. São Paulo: Germinal, Fapesp, 2001.).

A sustentabilidade social representa a capacidade do projeto de obter legitimidade social, aceitação por parte dos beneficiários e daqueles que estão em seu entorno

velhas podem ser menos diligentes, mais confortadas, possuírem mais dificuldades para suportar longas jornadas de trabalho. Os argumentos e evidências indicam que as chances de sobrevivência ou sucesso diminuiriam para os jovens e para os muito mais velhos e aumentariam para aqueles em idade madura. Escolaridade mais elevada e qualificações técnicas e profissionais dos autoempregados também aumentam as chances de atingir a sustentabilidade. Experiência prévia no ramo ou setor no qual o autoempregado irá produzir e vender seus produtos também é um fator importante.

O segundo grupo de fatores está ligado à própria natureza da iniciativa produtiva e à sua condução. Quanto maior o porte, quanto mais capital, maior a chance de sucesso. Pulverizar recursos em numerosos e pequenos grupos para a geração de trabalho e renda pode diminuir bastante a eficácia das ações. Empreendimentos coletivos também tendem a ter mais sucesso do que os individuais. Mas é importante que os projetos coletivos estabeleçam processo de responsabilização. A responsabilização significa que as responsabilidades por resultados e tarefas devam ser atribuídas de forma a não deixar dúvidas sobre quem é a pessoa diretamente responsável por cada uma das tarefas e resultados. Outro fator é o destino do excedente do negócio. O desvio exagerado do excedente para consumo familiar pode comprometer a capacidade da unidade produtiva em absorver melhor tecnologia, o que acaba diminuindo a sustentabilidade. A motivação e envolvimento dos participantes no empreendimento também são essenciais. Não adiantam poucas horas por dia de dedicação que o risco de fracasso vai ser grande. Quanto mais tempo for dedicado, maior a possibilidade de sucesso. O terceiro grupo de fatores são as características do mercado ou do setor nos quais o empreendimento de GTR irá operar. Empreendimentos manufatureiros, em serviços intensivos em conhecimentos especializados tendem a ter mais sucesso do que os de ramos do comércio varejista e de serviços pessoais. Em setores da economia em que todo mundo entra facilmente tendem a ocorrer mais experiências mal-sucedidas. Quando se trata de mercado é importante que não se pense pequeno, uma vez que a inserção em mercados nacionais ou a busca de nichos criam maior oportunidade de sucesso.

O último grupo de fatores de sustentabilidade são as chamadas

características da rede social dos autoempregados. Essa rede é composta normalmente por familiares, amigos, conselheiros e contatos que cada pessoa teve ao longo de sua vida. Quanto mais sólida mais ela pode apoiar os participantes em termos materiais, emocionais e técnicos. Significa que os relacionamentos e a condição social da família do beneficiado têm expressivo papel. Por isso, as ações públicas de GTR devem ter foco em ampliar, consolidar e fortalecer essas redes sociais.

A política de geração de trabalho e renda deve buscar a conexão dos seus participantes. A conexão pode ser entendida como a interação regular e substantiva de um indivíduo com outras pessoas ou organizações que lhe permita mobilidade social ascendente. Trocando em miúdos: as conexões são relações sociais estabelecidas que melhoram a vida das pessoas. Não parece razoável pensar que pessoas pobres possuam capacidades e recursos não utilizados que sejam suficientes, mesmo quando desenvolvidos por capacitação, para que, por si só, gerem atividades produtivas que originem renda que possa removê-los da condição de pobreza de forma duradoura.

Pobres não são apenas pobres de recursos, mas também de redes de apoio qualificado, de amigos que indiquem bons empregos, de familiares com recursos para emprestar, de acesso ao serviço e às instituições públicas. São carentes de redes de apoio do ponto de vista econômico e social que possam conectá-los aos circuitos comerciais mais dinâmicos da economia. Um dos problemas da pobreza é a exclusão. As grandes empresas tendem a não querer comprar produtos e serviços de empreendimentos de GTR. O Estado tem de fazer um esforço para que elas comprem, para que haja uma conexão do empreendimento de GTR com os segmentos econômicos mais relevantes.

A ideia de conexão envolve também o acesso às políticas públicas. O acesso às políticas públicas é outro fator determinante da sustentabilidade de empreendimentos de GTR dirigidos a pessoas de baixa renda. Pessoas de baixa renda precisam de suporte institucional para poder superar suas dificuldades e participar de projetos de GTR. Assim é indispensável obter acesso dos beneficiários dos projetos de GTR (e de suas famílias) à rede de serviços públicos, em especial, os de assistência social. Esses empreendimentos não podem ser abandonados ao sabor do mercado ou das condições do grupo que toca a iniciativa produtiva. Os projetos devem ser acompanhados, fortalecidos e apoiados permanentemente por políticas públicas. Essa é uma condição essencial para se obter sustentabilidade de empreendimentos produtivos que objetivam inserir produtivamente os mais pobres.

# Avaliação e monitoramento: a institucionalização de um sistema no âmbito das políticas de desenvolvimento social<sup>1</sup>

O Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) tem construído instrumentos de Monitoramento e Avaliação para os projetos desenvolvidos e acompanhados pelo governo

Luziele Tapajós  
Secretária de Avaliação e  
Gestão da Informação  
(Sagi) do MDS

Monica Rodrigues  
Diretora de Formação  
e Disseminação da Sagi



A valorização crescente das práticas de avaliação e monitoramento como uma necessidade de aprimoramento da gestão pública contribuiu, de forma efetiva, para a consolidação das atividades do pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combato à Fome (MDS). A constituição da Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação (Sagi), no âmbito da estrutura organizacional do Ministério, fortaleceu o exercício dessa dimensão da gestão.

Para compreender o processo de institucionalização da função avaliação e monitoramento no âmbito do MDS, é necessário resgatar o momento de criação do próprio Ministério em janeiro de 2004. A atribuição colocada para a estrutura constituída foi a de integrar diferentes políticas sociais e ampliar o escopo de atuação voltado ao fortalecimento de uma rede de proteção social no país. Além do que, o novo ministério implicou o aumento significativo dos investimentos em políticas de proteção, assistência e desenvolvimento social – que se traduzem em programas e ações de transferência de renda, segurança alimentar e nutricional, assistência social e inclusão socioproductiva.<sup>2</sup>

O desafio colocado à época era o de aperfeiçoar a gestão da informação sobre os programas e políticas de desenvolvimento social, com o objetivo de melhorar seu desempenho. Assim, a decisão de criação de uma secretaria no mesmo nível hierárquico que as demais secretarias do Ministério, com autonomia e recursos humanos e orçamentários próprios significou uma inovação em dois sentidos: primeiro, na perspectiva da institucionalização da função avaliação e monitoramento como parte do processo de gestão dos programas; segundo, na perspectiva da *accountability*, por meio da publicação de indicadores de monitoramento, publicação dos resultados de estudos e avaliação e disponibilização

---

1. Esse texto foi produzido pela Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação/MDS a convite da Fundação Banco do Brasil em outubro de 2009. Portanto, posterior à realização do II Seminário “Atuação da Fundação Banco do Brasil na Geração de Trabalho e Renda”, busca contribuir com o debate da aferição de resultados e impactos de políticas, a partir da experiência vivenciada na construção do Sistema de Avaliação e Monitoramento do MDS.

2. O MDS foi criado pela Medida Provisória nº 163, de 23 de janeiro de 2004, transformada na Lei nº 10.868, de 13 de maio de 2004, fundindo o Ministério da Assistência Social (MAS), o Ministério Extraordinário de Segurança Alimentar e Combate à Fome (MESA) e a Secretaria Executiva do Programa Bolsa Família, a qual era vinculada diretamente à Presidência da República. Em maio do mesmo ano, foi instituída a estrutura organizacional do novo Ministério, que passou a reunir as atribuições dessas três organizações.

dos microdados à sociedade em geral. (Vaitsman, Rodrigues e Paes-Sousa, 2006).

Essa intenção se encontra traduzida no texto do Ministro Patrus Ananias, na apresentação da publicação “O sistema de avaliação e monitoramento das políticas e programas sociais: a experiência do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome”, da série *MOST – Management of Social Transformations*, da Unesco.

*“Acreditamos que somente com o fortalecimento de uma cultura de transparência e prestação de contas na administração pública e com a utilização dos resultados da avaliação e monitoramento para melhorar o desempenho das políticas será possível tornar mais eficiente e eficaz a aplicação dos recursos públicos. Se, por princípio, o trato do dinheiro público exige completo zelo, tanto mais imperioso se torna esse zelo quando se trata do dinheiro direcionado aos mais necessitados. Devemos empreender todos os esforços para garantir que o investimento esteja, efetivamente, chegando aos que mais precisam e, principalmente, fazendo diferença na vida de cada um e da coletividade.”*

Considerando esses motivadores, desde seu desenho original, coube à Sagi implementar a Política de Monitoramento e Avaliação dos Programas Sociais<sup>3</sup>, que tem por objeto a análise dos processos, produtos e dos resultados referentes aos programas e ações executados ou financiados pelo MDS.

## Construção do Sistema de Avaliação e Monitoramento

No rol das ações desenvolvidas pela Sagi estão as pesquisas de avaliação, o monitoramento dos programas e políticas, a capacitação estratégica de agentes públicos e sociais e a disseminação do conhecimento, o que possibilita melhorar a qualidade de gerência e coordenação descentralizada dos programas e políticas sociais.

Para a consecução dessas atividades, a Secretaria de Avaliação tem estreitado o relacionamento com os responsáveis pelos programas no MDS, com gestores estaduais e municipais; agentes de auditoria, fiscalização e controle social; pesquisadores e especialistas; organismos internacionais e agências multilaterais, favorecendo a transparência da gestão e o intercâmbio de informações que possibilitem ampliar a eficiência e a efetividade das políticas e dos programas de desenvolvimento social.

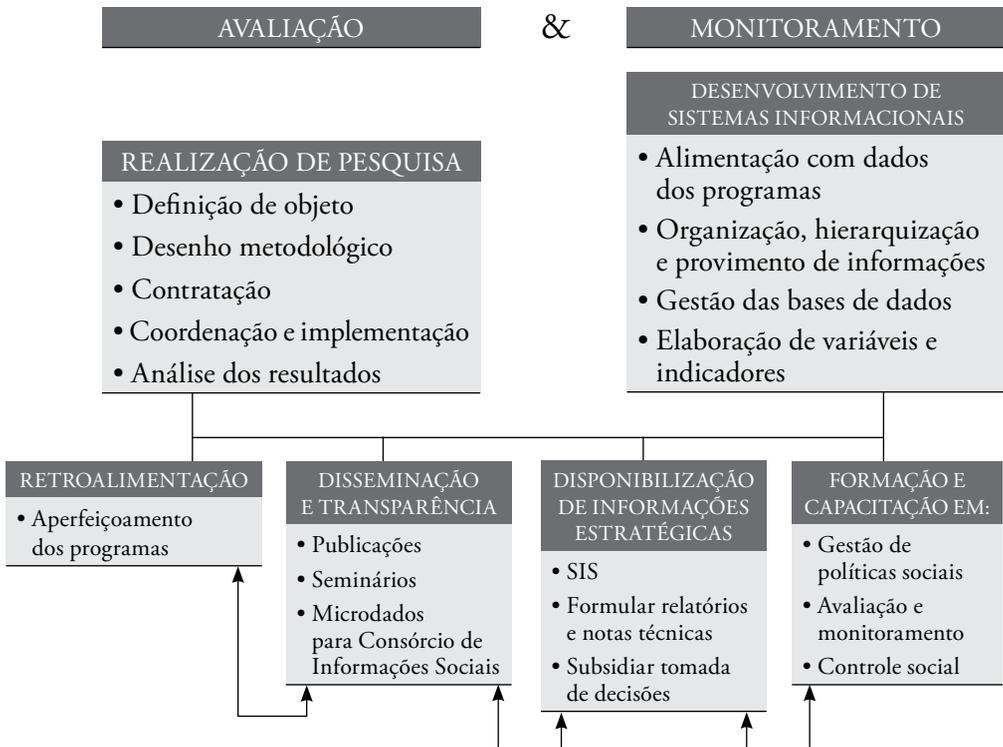
A avaliação e o monitoramento têm como objetivo fornecer informações e subsidiar a tomada de decisão dos gestores, formuladores e

---

3. Instituída pela Portaria nº 329 do MDS publicada em 11/10/2006.

implementadores dos programas para, inclusive, realizar os ajustes necessários. Dessa forma, é possível economizar tempo e otimizar recursos e, conseqüentemente, contribuir para a credibilidade e efetividade das ações públicas.

A seguir, esquema simplificado do funcionamento do Sistema de Avaliação e Monitoramento estruturado com base nas atribuições da Sagi e necessidades do MDS:



## Avaliação

As avaliações coordenadas e realizadas pela Sagi compreendem várias modalidades, entre elas, as de linha de base, processo/implementação, diagnóstico, impacto e resultados, além de pesquisas de opinião. Quanto aos procedimentos internos utilizados para realização das pesquisas de avaliação de políticas e programas do MDS, investiu-se no fortalecimento dos processos intersetoriais, entre os quais, para a atividade de avaliação, destacam-se: o aperfeiçoamento dos procedimentos do ciclo de avaliação que tem as seguintes etapas: a) definição da demanda; b) contratação dos estudos; c) gestão dos contratos; e d) disseminação dos resultados.

A avaliação costuma ser realizada por meio de estudos específicos que procuram analisar aspectos como relevância, eficiência, efetividade, resultados, impactos ou a sustentabilidade de programas e políticas, segundo aquilo que foi definido em seus objetivos. De um modo geral, as avaliações são executadas por instituições externas, com pesquisas que procuram responder a perguntas específicas, propor medidas de correção e orientar os tomadores de decisão.

Na experiência implementada pelo Ministério nesse campo, um caso de destaque devido à sua abrangência, são os levantamentos de dados que envolvem áreas de atuação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) em que o procedimento adotado foi a descentralização de recursos orçamentários, ocorridos nos anos de 2006, 2007 e 2009 para a implementação de Pesquisas Nacionais por Amostra de Domicílios (PNADs) ou nos censos de informações municipais.

O IBGE tem sido uma parceria valiosa na investigação sobre os programas sociais evidenciada com a inclusão de módulo especial nas PNADs desde 2004, para pesquisar temas de interesse específico como, por exemplo, o Suplemento de Segurança Alimentar e Nutricional (2006) e Trabalho Infantil (2008), ou para realizar levantamentos sobre administrações municipais como Perfil dos Municípios Brasileiros

A avaliação e o monitoramento têm como objetivo fornecer informações e subsidiar a tomada de decisão dos gestores, formuladores e implementadores dos programas para, inclusive, realizar os ajustes necessários

(Munic) em 2006 ou da rede não governamental da assistência social que se configurou na Pesquisa de Entidades de Assistência Social (Peas) também em 2006.

## Monitoramento

As ações de monitoramento realizadas em parceria com as secretarias finalísticas do MDS<sup>4</sup>, estados e municípios, têm-se aprimorado e apontam para a consolidação do monitoramento como uma atividade imprescindível no processo de gestão dos programas e ações das políticas sob responsabilidade do MDS.

Essas atividades utilizam basicamente os recursos humanos próprios, com contratações esporádicas de consultores individuais para apoiar a equipe interna na prospecção de aspectos específicos dos programas de recente implantação. A Matriz de Informações Sociais (MI Social) e o monitoramento dos Centros de Referência da Assistência Social (CRAS) e dos Centros de Referência Especializados da Assistência Social (Creas) são exemplos bem-sucedidos dessa abordagem. Em ambos os casos, o desenho de todo o processo, a seleção das variáveis e dimensões para serem monitoradas, a construção dos indicadores, o desenvolvimento das ferramentas e dos aplicativos para coleta e processamento dos dados, testes de consistência, análise de dados, produção de relatórios, eventos de disseminação dos resultados, são executados pelas equipes do MDS.

A Sagi tem adotado duas estratégias básicas para o monitoramento:

- Acompanhamento mensal dos dados físico-financeiros dos programas por meio de famílias de ferramentas desenvolvidas pela Sagi tais como: Matriz de Informações Sociais (MI Social), os Relatórios de Informação (RIs), o Visualizador de Convênios (Visicon) e os diferentes visualizadores que apresentam as informações em forma de mapas e gráficos (Atlas Social, MDS em Mapas, MI Vetor, entre outros).
- Implementação do processo permanente de monitoramento para os equipamentos da assistência social e segurança alimentar e nutricional que contemplam o desenho do modelo de monitoramento, a construção de questionários, a seleção de indicadores e

---

4. As secretarias denominadas finalísticas são Secretaria Nacional de Assistência Social (SNAS); Secretaria Nacional de Renda de Cidadania (SENARC); Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (SESAN) e Secretaria de Articulação Institucional e Parcerias (SAIP).

O caminho trilhado no amadurecimento de áreas estruturais do MDS foi subsidiado pelo ferramental de avaliação e monitoramento, na medida em que as necessidades de investigação e acompanhamento foram sendo delineadas claramente pelos implementadores e seus resultados incorporados à gestão

o desenvolvimento de famílias de aplicativos para a coleta e para a visualização dos dados, a elaboração de relatórios e a realização de oficinas com técnicos de estados e municípios.

Além disso, têm-se realizado um esforço no apoio às secretarias finalísticas na construção de indicadores, e assessorado em outras iniciativas de monitoramento, das quais não é responsável por todo o processo.

Na área de assistência social, os anos de 2008/2009 foram marcados pela consolidação dos processos de monitoramento dos equipamentos de proteção social básica e especial. No caso dos CRAS, o monitoramento foi aprimorado, utilizando os resultados da primeira coleta de dados realizada em 2007 e, subsequentemente, em 2008. Além dos ajustes do questionário, também foram aprimorados os aplicativos informatizados desenvolvidos, tanto os de coleta como os de visualização.

Vale destacar os avanços alcançados com as iniciativas de treinamento, disseminação e envolvimento de todas as Unidades da Federação nesse processo. A participação dos estados se deu na supervisão e apoio aos municípios para os Censos do CRAS e Creas e na validação dos dados da Expansão do CRAS. Isso resultou na coleta de informações mais consistentes, o que possibilitou um menor volume de ajustes.

No caso do monitoramento dos Creas, a Sagi e a Secretaria Nacional de Assistência Social (SNAS) seguiram as linhas gerais da estratégia adotada para os CRAS. Contudo, considerando todas as especificidades e dificuldades inerentes à organização dos serviços de proteção social especial, foi necessária a adaptação da estratégia que resultou em um banco de dados contendo o cadastro de 1.454 unidades prestadoras de serviços com informações sobre vários aspectos.

Ao final de 2008, tanto para os CRAS quanto para os Creas, os processos de monitoramento estavam em fase de testes de consistência e correções nas bases de dados para a posterior elaboração de um relatório de resultados, bem como para divulgação deles. A realização do Seminário “Experiências em Monitoramento na Assistência Social”, em

dezembro de 2008, com a participação de 120 gestores e técnicos de todas as Unidades da Federação, apontou para a estruturação de uma rede nacional de monitoramento da assistência social, com o compartilhamento de experiências no âmbito do Sistema Único de Assistência Social (SUAS).

Em parceria com a Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (Sesan), a Sagi iniciou o desenho e a construção do processo de monitoramento dos equipamentos de segurança alimentar e nutricional: restaurantes populares e bancos de alimentos. Como na área de assistência social, optou-se pelo monitoramento inicial dos equipamentos das dimensões relacionadas à infraestrutura. O monitoramento se encontra na fase de redefinição da especificação dos aplicativos, uma vez que a Sesan conta com uma rede estruturada de relacionamento com os gestores desses equipamentos, que estão sendo consultados para a validação das ferramentas eletrônicas.

A Sagi também contribuiu com o monitoramento das atividades do Projeto de Inclusão Produtiva de Jovens. Esse Projeto é realizado em cooperação entre o MDS e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e tem como diretriz o enfrentamento das situações de pobreza da população jovem, preferencialmente beneficiária de programas de transferência de renda. Na implantação piloto do Projeto, que transcorreu entre 2004 e 2007, a Sagi participou de todo o processo de monitoramento, incluindo a análise das informações coletadas.

Para o novo ciclo do Projeto, em implementação em 2009, foi desenvolvido aplicativo de coleta de dados que apoia o processo de monitoramento. Tal aplicativo se divide em três seções: planejamento, execução e relatórios. Na parte de planejamento, é registrada a informação essencial de organização do projeto. Na parte de execução, é feito o acompanhamento das metas físicas, financeiras e resultados alcançados.

Outras três iniciativas de monitoramento tiveram apoio da Sagi, a partir da elaboração conjunta com as secretarias demandantes:

- Programa Consórcio de Segurança Alimentar e Desenvolvimento Local (Consads) participou no desenho do processo de monitoramento;
- Programa Produção Agroecológica Sustentável (PAS) participou no desenho do processo de monitoramento e da especificação do instrumento a ser desenvolvido;
- Programa Geração de Emprego, Renda e Apoio ao Desenvolvi-

mento Regional (Gerar) participou na comissão de avaliação e acompanhamento do programa.

Ainda com papel de apoiador, a Sagi participa do Comitê Gestor do Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas (Proninc), contribuindo na concepção da proposta de monitoramento comum aos projetos.

## Reflexões

Postas as atribuições e descrição das ações de avaliação e monitoramento desempenhadas pela Sagi ao longo de 2004 até o presente momento, faz-se necessário apontar algumas reflexões acerca do balanço dessa atuação.

Tomando-se a área de avaliação, foi construído um acervo com 90 pesquisas: 61 foram concluídas, 11 se encontram em fase de execução e 16 em contratação. Com relação à função monitoramento, foi desenvolvido um conjunto de ferramentas informacionais, sistemas de coleta de dados e de visualização das informações, grupos de indicadores, entre outros produtos.

Esse acervo de conhecimento obtido pelas investigações e informações sistematizadas pelo acompanhamento dos programas e políticas de assistência social, de transferência de renda, de segurança alimentar e nutricional e inclusão produtiva nos leva a refletir sobre os estágios de desenvolvimento e maturação das respectivas áreas.

Após cinco anos da constituição do MDS, e, por conseguinte, da consolidação de seu trabalho por meio do alcance de resultados efetivos e da integração e institucionalização das políticas de proteção social, constata-se que algumas políticas avançaram tanto na perspectiva da implementação quanto de sua institucionalização e legitimação social.

As políticas de assistência social e de segurança alimentar e nutricional nesse período construíram sistemas, como o Sistema Único de Assistência Social (SUAS) e o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (Sisan) e ampliaram seu marco legal. O Programa Bolsa Família atingiu todas as metas de cobertura estabelecidas e avançou em seu aperfeiçoamento do ponto de vista do aumento do valor do benefício, ampliação do acompanhamento das condicionalidades de educação e saúde e investiu maciçamente no aperfeiçoamento da própria gestão.

O caminho trilhado no amadurecimento de áreas estruturais do MDS foi subsidiado pelo ferramental de avaliação e monitoramento,

na medida em que as necessidades de investigação e acompanhamento foram sendo delineadas claramente pelos implementadores e seus resultados incorporados à gestão. A miríade de problemas e temas a serem pesquisados ganhou profundidade e complexidade simultaneamente à consolidação das políticas. Houve um aprendizado mútuo entre pesquisadores e implementadores de programas que apontou para a construção de uma cultura de avaliação e monitoramento.

Apesar dos avanços, a trajetória da efetivação de uma rede de proteção social ainda é recente no Brasil. Os desafios vislumbrados seguem em direção à institucionalização, descentralização e integração das políticas sociais. A contribuição que a função avaliação e monitoramento pode aportar à qualificação da gestão e às dimensões relacionadas é essencial para a atuação dos responsáveis pela formulação e gestão dos programas sociais.

## **Referência bibliográfica**

VAITSMAN, J.; RODRIGUES, R.W.S.; PAES-SOUSA, R. *O sistema de avaliação e monitoramento das políticas e programas sociais: a experiência do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome do Brasil*, DF: Unesco, 2006. 77 p. (Série MOST, Management, of Social Transformations).

# Política como um direito

Fernando Kleiman

Todo cidadão tem direito a ser atendido pelo Estado, mas garantir isso exigiu transformações profundas em sua estrutura, iniciadas recentemente. A opinião é do chefe de gabinete da Secretaria Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), Fernando Kleiman



A história do Estado brasileiro indica que ele foi criado para servir aos interesses da elite nacional. Desde a sua gênese, a estrutura do Estado e a sua forma de funcionamento não foram feitas para atender à população mais pobre (e quando o fizeram foi predominantemente de forma assistencial e assessoria). Dedicar-se, como poder público, a esse segmento da sociedade era um favor, até recentemente, e não um direito do cidadão.

Nas últimas décadas, orientadas por pressões da sociedade civil, algumas medidas começaram a ser adotadas pelo governo federal, mudando um pouco esse cenário. Podemos colocar entre elas a criação, em julho de 2003, da Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes), dentro da estrutura do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). No entanto, ainda são grandes as dificuldades para transformar o que seria essa política criada em uma gestão de governo em política permanente do Estado brasileiro.

Um dos primeiros passos dados nesse sentido foi demonstrar a existência de demanda na sociedade por esse tipo de iniciativa. O segundo foi a demonstração de que a Secretaria seria capaz de atender a essas demandas com políticas públicas por meio das quais seria possível gerar bons resultados no sentido da transformação social do país.

Desde a sua criação, a Secretaria trabalhou para transformar essa ideia do assistencialismo, ainda presente no governo, em nova diretriz de políticas voltadas para a garantia de direitos. O grande desafio é sempre criar espaços para que a população mais pobre tenha acesso aos recursos públicos. Para a Senaes, um dos principais parceiros – se não o principal – dessa trajetória inicial foi a Fundação Banco do Brasil. A entidade ajudou nas iniciativas em diversas áreas como a formação e o mapeamento da própria economia solidária no país.

Com isso foi possível construir um sistema nacional de informações sobre a economia solidária, com dados do Brasil inteiro, o que permitiu conhecer a realidade objetiva desse setor que congrega hoje mais de 2 milhões de trabalhadores e trabalhadoras organizadas coletivamente. Ao todo são mais de 22 mil empreendimentos e a Secretaria acredita ter um grande potencial para expandir ainda mais esse número de trabalhadores beneficiados por essa forma de trabalho. Além de ter demonstrado o fato de que esse setor ingressou na estrutura da economia brasileira, deixando de ser marginal.

Dentro desse conjunto, estão empresas que estavam em falência, foram recuperadas, e são agora controladas pelos próprios trabalhadores

Com isso foi possível  
construir um  
sistema nacional de  
informações sobre a  
economia solidária,  
com dados do  
Brasil inteiro, o que  
permitiu conhecer  
a realidade objetiva  
desse setor

por meio da autogestão. Nelas, não há mais patrão dando ordens e se apropriando individualmente de seus lucros.

## **Contra a corrente**

Avanços extraordinários foram conseguidos mesmo caminhando contra os interesses da elite econômica do país. Em função disso, acreditamos que nos últimos tempos tem sido feita uma ofensiva contra as áreas do governo federal que construíram esses avanços. E essa ação, muitas vezes realizada por meio de entraves legais e burocráticos, está centrada em tirar o foco do pano de fundo dessa discussão: que é sobre direitos, democracia e justiça. O objetivo é acabar com tudo o que foi conquistado nos últimos cinco anos para voltarmos ao tempo em que o Estado era uma caixa fechada aos pobres que se organizam.

A própria mídia tem-se pautado em outras questões que talvez sejam menores para aqueles que historicamente foram excluídos do acesso a essas políticas públicas. Os grandes jornais, revistas e a televisão preferem criminalizar os movimentos sociais a discutir o longo processo de democratização em curso no seio do Estado brasileiro.

Por isso, um dos grandes desafios que está colocado para todos é o de garantir que aquilo que foi conquistado até hoje seja mantido e institucionalizado no funcionamento do Estado brasileiro. E mais: é preciso seguir lutando para ampliar o acesso da população a essas políticas públicas e aos fundos públicos que as sustentam, e que essa ofensiva visa bloquear. Essa luta se dá por diversas formas, inclusive pela demonstração de resultados que são obtidos nas parcerias como aquela que ocorreu nesse período com a própria Fundação Banco do Brasil.

# O exemplo dos apicultores

Antonio Leopoldino Dantas  
Filho, Sitonho

A Casa Apis é dos principais exemplos de sucesso na área da economia solidária. Mas a trajetória da entidade não foi fácil. Antônio Leopoldino Dantas Filho, o Sitonho, presidente da central, revela como os associados superaram as dificuldades para transformá-la no melhor entreposto de mel da América Latina



Um projeto de geração de trabalho e renda nascido no Nordeste é um dos principais exemplos de sucesso da economia solidária. A Casa Apis hoje é considerada o melhor entreposto de mel da América Latina e desenvolveu toda uma tecnologia nacional para a apicultura. A central compete em pé de igualdade com produtores de países como Japão, Inglaterra, Alemanha e Estados Unidos.

Mas esta trajetória de sucesso não foi nada fácil. A primeira dificuldade foi perceber que as cooperativas e associações não deveriam competir entre si. No início, os apicultores consideravam concorrentes um dos outros, o que foi motivo de festa para os atravessadores. Foi só com união que a central se consolidou.

Outra dificuldade foi com a defasagem tecnológica. Nossas cooperativas não estavam instrumentalizadas para enfrentar as exigências do mercado consumidor, principalmente o internacional. Em maio de 2002, quando começamos a exportar, a produção era em torno de 20 mil toneladas de mel, o suficiente para o mercado interno. A grande dificuldade era a falta de capital de giro, uma das fragilidades que permitia que atravessadores atuassem fortemente.

A legislação foi outro problema, porque a apicultura não tem leis específicas no Brasil. O Ministério da Agricultura precisou fazer uma adaptação, mas ainda enfrentamos dificuldades, principalmente em relação ao registro de produtos orgânicos.

A centralização do mercado é um obstáculo que permanece. O Brasil tem cinco empresas nacionais que concentram 50% da distribuição do mel fracionado. Outras dez empresas concentram 25%, ficando os outros 25% para todas as demais empresas. São essas grandes empresas que têm acesso às redes de distribuição, um fator que dificulta nossa inserção. O baixo consumo interno é também outro desafio. No Brasil, são consumidos *per capita* 128 gramas de mel por ano. Na Europa e nos Estados Unidos, a média é de 1,5 quilo por pessoa, mas no mercado externo existem poucos compradores.

## Mudança

Com a Casa Apis, as coisas começaram a mudar para os apicultores do sertão nordestino. A organização da cadeia produtiva permitiu que a entidade reúna dez cooperativas da região, sendo oito do Piauí e duas do Ceará. O projeto permitiu o acesso à implantação dos programas de controle de qualidade, exigências do mercado nacional e internacional.

O planejamento estratégico foi fundamental para o sucesso. Graças ao apoio dos parceiros, elaboramos um plano de negócios e todo ano fazemos uma reavaliação e atualização para decidir as ações que devemos tomar para o bom desempenho da nossa cooperativa.

O projeto de apoio à profissionalização da gestão com assessoria de técnicos foi importantíssimo para buscar o aporte financeiro no início do trabalho. O projeto de aquisição de matéria-prima também foi de suma importância para formar o nosso primeiro estoque.

Mas uma das ações que possibilitou o funcionamento da Casa Apis em seus primeiros dias foi o programa de venda direta ao governo federal, pois ali não tínhamos licença para nossa entrada no mercado internacional. A central é membro do comitê elaborador do programa setorial de exportações do mel brasileiro. Por outro lado, temos desafios, como a restrição em R\$ 100 mil do valor das compras diretas da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) de cooperativas singulares. A ausência de definição de valor para centrais de cooperativas desestimula a formação desse tipo de organização.

## Valorização da origem

A exportação de mel no Brasil vem crescendo. Em 2008 foram 18 mil toneladas. A Casa Apis acompa esse momento. Em 2008 tornou-se uma das 20 maiores exportadoras do estado do Piauí com cerca de 233 toneladas de mel e faturamento de US\$ 500 mil. Em 2009, até outubro, o crescimento chegou a 40% das vendas em relação ao mesmo período do ano passado (vendas de US\$ 700 mil).

O nosso mel do Semiárido é tipificado, tem um diferencial até do que é produzido em outras regiões, porque trabalhamos em matas nativas, onde se desenvolve uma agricultura rudimentar, sem defensivos agrícolas. Isso possibilita a obtenção de um mel natural, com características orgânicas.

O desafio agora é buscar uma parceria com entidades internacionais para que possamos nos inserir no mercado externo de forma fracionada, ou seja, com mais valor agregado. Também estamos desenvolvendo a diversificação dos produtos apícolas.

Em 2008 tornou-se uma das 20 maiores exportadoras do estado do Piauí com cerca de 233 toneladas de mel e faturamento de US\$ 500 mil. Em 2009, até outubro, o crescimento chegou a 40%

# Multiplicando um sistema agroecológico sustentável

Aly N'Diaye

Segundo o agrônomo Aly N'Diaye, a Produção Agroecológica Integrada Sustentável (Pais) está revolucionando mais de seis mil pequenas propriedades da agricultura familiar no Brasil; estas conseguem retirar produtos orgânicos que melhoram a qualidade de vida de quem mexe com a terra e gera uma ganho extra de renda



A Fundação Banco do Brasil (FBB) tem colaborado para que a Produção Agroecológica Sustentável (Pais), um revolucionário modo de produção focada na agricultura familiar, melhore a vida de milhares de pequenos produtores espalhados pelo Brasil além de gerar renda com a comercialização excedente. A Pais é uma tecnologia social que garante a produção de alimentos saudáveis em pequenos espaços – com aproximadamente 5 mil m<sup>2</sup> – tendo como base a agricultura orgânica. O sistema reúne horta, pomar e criação de animal num mesmo terreno. Ele surgiu após dificuldades práticas, vivenciadas em comunidades indígenas no Mato Grosso, na tentativa de garantir a sustentabilidade alimentar e responder a uma velha questão: como fazer agroecologia de uma forma que beneficie as pequenas propriedades e seja possível reproduzir tal tecnologia, pulverizando-a no maior número possível de localidades? Com isso surgiu a técnica de integrar a produção animal (com a construção de um galinheiro no centro dessa área onde são criadas galinhas caipiras) circundada com a produção de produtos agrícolas, de forma que seja possível o reaproveitamento dos resíduos (esterco e sobras) para garantir a produção de adubos, dispensando, então, a dependência de produtos químicos. O sistema conta com irrigação por gotejamento. Nas áreas mais próximas ao galinheiro, em canteiros circulares, ficam os produtos que necessitam de mais água como hortaliças e verduras e, à medida que se distancia da construção, ficam as culturas que precisam de menos água. Assim, diminui-se o desperdício e aproveita-se, de forma máxima, a reciclagem de nutrientes.

A Pais não é uma horta, é um sistema de produção que se autossustenta, minimizando a dependência de insumos vindos de fora da propriedade. Com isso, o agricultor tem ganhos socioambientais importantes, garante uma alimentação saudável para sua família, preserva o meio ambiente e gera renda. O sistema produz cada vez mais excedentes possíveis de serem comercializados com uma grande vantagem: os produtos orgânicos têm maior valor agregado e demanda crescente.

Além da Fundação, várias instituições públicas e privadas estão fazendo parcerias que procuram multiplicar essa tecnologia para melhorar o desempenho da agricultura orgânica devido aos bons resultados já obtidos e que beneficiam mais de seis mil pequenas propriedades espalhadas por 16 estados.

O Pais não é uma horta, é um sistema de produção que se autossustenta, minimizando a dependência de insumos

# Desenvolvimento territorial integrado e sustentável do Vale do Rio Urucuia/MG

Segundo Rafael Pinzon, do Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano (IADH), o Vale do Rio Urucuia, em Minas Gerais, é uma das regiões mais pobres do estado, mas vive um momento único, onde agricultores descobriram que a união e a articulação pode melhorar muito suas vidas

Rafael Pinzon



O Vale do Rio Urucuia/MG, localiza-se na divisa de três regiões do país: Sudeste, Nordeste e Centro-Oeste, conta com 11 municípios em um território de mais de 27 mil quilômetros quadrados e constitui uma das principais sub-bacias do Rio São Francisco.

É região caracterizada por inúmeras riquezas naturais: serras; cachoeiras, grutas, e reservas de proteção natural como o Parque Nacional Grande Sertão Veredas, Parque Estadual da Serra das Araras, reserva Estadual de Desenvolvimento Sustentável do Acari, Estação Ecológica de Sagarana, dentre outras. Economicamente possui riquezas naturais, terras férteis, recursos hídricos, potencial turístico, clima apropriado para desenvolvimento da agricultura e pecuária, além de excelente localização geopolítica e possibilidade de atingir importantes mercados.

Porém, ainda dispõe de um sistema de produção agrícola caracterizado pela pequena diversidade produtiva e baixa densidade econômica, serviços de assistência técnica e inovação tecnológica insuficientes, gerando conseqüentemente baixa renda devido aos poucos excedentes de produção destinada ao mercado. Um quadro que deixa poucas opções de sobrevivência, principalmente para os agricultores familiares.

Outro fator crítico: a região é a última fronteira agrícola do estado de Minas Gerais e o avanço dos investidores em busca de terras baratas e sem mecanismos de zoneamento econômico já cria forte pressão sobre o meio ambiente, o que contribui para a exploração predatória dos recursos florestais dos cerrados.

Diante da urgente necessidade de implantar um novo modelo de desenvolvimento humano, social e sustentável que leve benefícios à comunidade do Vale do Rio Urucuia, a Fundação Banco do Brasil contratou os serviços do Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano (IADH) com o objetivo de desenvolver ações de mobilização e organização social, inicialmente em cinco municípios do Vale: Arinos, Bonfinópolis, Riachinho, Uruana e Urucuia. Por sugestão de lideranças tais ações receberam o nome de “Movimento Sacode”.

O “Movimento Sacode” é uma mobilização e tomada de consciência das pessoas que trabalham com apicultura, artesanato, mandiocultura e fruticultura, com o objetivo de se organizarem para melhorar a produção e garantir uma comercialização justa desses produtos. O movimento segue os seguintes princípios:

- a) o desenvolvimento regional é um processo endógeno, participativo e de integração institucional;

O “Movimento Sacode” é uma mobilização e tomada de consciência das pessoas que trabalham com apicultura, artesanato, mandiocultura e fruticultura, com o objetivo de se organizarem para melhorar a produção e garantir uma comercialização justa desses produtos

- b) os projetos devem ser potencializados para que sirvam de alicerce para o Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS);
- c) mobilizar para melhorar os investimentos já realizados;
- d) organizar, tomar consciência e alcançar o DRS.

## Organizar a base

O desenvolvimento depende da base produtiva, portanto é necessário organizar a base produtiva, mas antes é necessário conhecê-la. Para isso foram estimulados multiplicadores das ações do Movimento Sacode e criados comitês gestores por cadeia produtiva (mandiocultura, fruticultura, apicultura e artesanato).

Para estimular os moradores a participar e se apropriar dos projetos, o IADH realizou um Diagnóstico Rápido Participativo em 27 comunidades, com três reuniões cada uma, e na sequência foram cadastradas 523 famílias como participantes de ações de apoio às quatro cadeias produtivas. Além disso, outras 22 entrevistas em profundidade e o recenseamento da produção possibilitou refletir sobre a situação da produção em cada comunidade, com o objetivo de colher sugestões para o planejamento das medidas que devem ser tomadas para apoiar a produção. Outra pesquisa de campo estabeleceu o marco zero das cadeias produtivas.

O Movimento Sacode atualmente (julho de 2009) está realizando as seguintes ações;

- fortalecimento da organização da base produtiva e da assistência técnica;
- avaliação de diagnóstico e de processo das cadeias produtivas: artesanato, mandiocultura, apicultura e fruticultura;
- construção do plano de ação para a organização da base produtiva e sistematização da assistência técnica;
- mobilização dos atores locais para organização ou revitalização da base produtiva e da assistência técnica;

- criação ou revitalização das institucionalidades que assegurem a continuidade operacional da base produtiva;
- definição das estratégias que assegurem a sustentabilidade dos projetos produtivos;
- implantação do programa de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) do Banco do Brasil com o apoio da FBB;
- implantação do programa de Agentes de Desenvolvimento Regional Sustentável (ADRS) com o apoio da FBB;
- implantação de tecnologias sociais: hortas comunitárias, criação comunitária de frangos, montagem de viveiros para recomposição de matas ciliares e proteção de nascentes e córregos;
- recuperação de solos por meio de uma forte campanha de fabricação de composto orgânico.

Como próximos passos, o projeto pretende fortalecer a Copabase, cooperativa escolhida para responder pela gestão do projeto, implementar medidas de apoio para concretizar a comercialização e desenvolver um planejamento para aumentar e organizar a produção.





Este livro foi impreso  
na primavera de 2009.  
Sob a fonte Adobe Garamond Pro  
em papel reciclato 90 g/m<sup>2</sup>  
na gráfica Parma.