

Documento de proyecto

Da inovação à política pública
Histórias de êxito na América Latina e no Caribe

Norah Rey de Marulanda y Francisco B. Tancredi



CEPAL

Este livro se enquadra nas atividades de divulgação do projeto Experiências em Inovação Social (KEL/06/002) – uma iniciativa da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL), com apoio da Fundação W. K. Kellogg.

Este documento foi preparado por Norah Rey de Marulanda e Francisco B. Tancredi, membros do Comitê de Notáveis do Concurso Experiências em Inovação Social, com apoio de Marco Benavente e Fernando A. Nogueira. Também contribuíram María Elisa Bernal, Oficial de Assuntos Sociais, Pilar Bascuñan, Assessora de Comunicações da CEPAL, Andrés Espejo e María Spence, Assistentes de Investigação da Divisão de Desenvolvimento da CEPAL, e a consultora María Fernanda Gómez. Escrito originalmente em espanhol, a tradução para o português e a revisão foi feita pelos jornalistas Milton Bellintani e Silvia Marangoni.

As opiniões expressas neste documento são de exclusiva responsabilidade dos autores e podem não coincidir com as da Organização.

Desenho da capa: Carlos Altamirano
Diagramação: Marcela Veas

LC/W.351

Copyright © Nações Unidas, agosto de 2011.

Todos os direitos reservados. Impresso nas Nações Unidas, Santiago do Chile

Índice

I.	Resumo executivo	5
II.	Prólogo.....	7
III.	Critérios utilizados pelo Comitê de Notáveis para escolher os ganhadores	9
IV.	Perfil dos projetos ganhadores	13
V.	Os fatores de êxito.....	15
	Fatores de êxito segundo áreas temáticas.....	17
	Fatores de êxito segundo análises de conglomerados	22
VI.	Lições aprendidas.....	29
	Geração de renda	31
	Juventude em risco.....	34
	Afirmação de direitos: Saúde e educação	37
	Voluntariado, responsabilidade social e participação comunitária	40
VII.	Considerações Finais	45
	Aspectos mais relevantes da inovação social na América Latina e Caribe	45
VIII.	Histórias de êxito na América Latina e Caribe	49
	A. Geração de renda.....	52
	B. Juventude em risco	80
	C. Afirmação de direitos em saúde e educação	99
	D. Voluntariado e participação comunitária	131
	Bibliografia	155

I. Resumo executivo

A CEPAL, com o apoio da Fundação W. K. Kellogg, identificou e analisou 4.800 experiências de inovação social provenientes da América Latina e do Caribe, selecionadas em cinco ciclos anuais do concurso. Após visitas de campo e avaliação do Comitê de Notáveis, foram selecionadas 25 experiências ganhadoras – consideradas as mais inovadoras e com maior impacto no desenvolvimento social da região.

O objetivo deste livro é colocar estas inovações e, sobretudo, a capacidade que demonstraram para melhorar as condições de vida de todas e todos os habitantes da região, a serviço de grupos mais amplos da população. Não há dúvida de que sua aplicação massiva será uma contribuição ao desejado cumprimento das Metas de Desenvolvimento do Milênio, cuja data limite é 2015; faltam apenas quatro anos.

O desafio pendente para a região é converter em políticas públicas estas iniciativas exitosas no combate à pobreza e respeito aos direitos econômicos, sociais e culturais.

No documento, são examinados os critérios utilizados pelo Comitê de Notáveis para determinar as iniciativas mais exitosas, se apresentam os perfis dos projetos ganhadores, os fatores determinantes de seu êxito e as lições aprendidas destas histórias singulares originadas, às vezes, em lugares recônditos da região e provenientes, muitas vezes, de ações das próprias comunidades.

Os cinco anos de trabalho retratados neste livro permitem assegurar que a América Latina e o Caribe são uma explosão de criatividade e inovação social. Existem inúmeros esforços orientados para resolver problemas das mais variadas índoles. O motor da maioria destas iniciativas são as organizações não governamentais ou as que surgem das próprias comunidades. A maior proporção de esforços inovadores do setor público se encontra nas áreas de Saúde e de Educação.

Uma das chaves do êxito e da possibilidade de sustentabilidade no tempo está na participação ativa da comunidade beneficiada, assegurando que se converta em protagonista de seu próprio bem-estar e não apenas em receptora passiva dos benefícios. Às vezes, esta participação é incipiente nas fases iniciais do projeto, porém se cria e se fortalece durante a execução, o que cria o indispensável sentimento de pertencimento e corresponsabilidade.

A participação comunitária durante as fases de execução e monitoramento facilita e dá como resultado um processo permanente de capacitação e aprendizagem contínua, que contribuem para o êxito da iniciativa.

Outra habilidade valorizada é a capacidade das iniciativas exitosas de tecer alianças. Alianças com membros da comunidade, com outras comunidades, com organizações da sociedade civil, com o setor privado, com grupos de interesse nos mercados onde atuam. E, especialmente, alianças com o Estado em nível local, estadual, regional ou nacional.

A combinação virtuosa de elementos como os descritos demonstrou ter êxito na solução dos problemas. Não resta dúvida de que se consegue sua massificação por meio de políticas públicas, indicadores sociais tais como a pobreza, a evasão escolar, e a mortalidade infantil poderiam ser reduzidos com maiores níveis de eficiência e eficácia do que os obtidos pelos métodos tradicionais e, inclusive, pelos importados de outras latitudes com características muito diferentes.

II. Prólogo

Martín Hopenhayn¹

Desde 2004, com o apoio da Fundação W. K. Kellogg, a CEPAL tem tido o privilégio de identificar e reconhecer em profundidade mais de 4.800 experiências de inovação social originadas em algum dos 34 países da América Latina e Caribe. Isso foi feito mediante um concurso que se realizou anualmente durante cinco anos.

Foram muitos os desafios que a CEPAL enfrentou neste processo. O primeiro certamente foi construir uma definição de inovação social que fosse sólida conceitualmente e, ao mesmo tempo, factível de medir e de ser identificada a partir da descrição que os programas e projetos fizeram de si mesmos, de suas atividades e formas de gestão. Depois de muitos debates, definiu-se inovação como “novas formas de fazer coisas” e “novas formas de gestão” com respeito ao estado de arte na região, que permitissem resultados melhores que os modelos tradicionais, fossem custo-eficientes e, muito importante, promovessem e fortalecessem a participação da comunidade e dos beneficiários, convertendo-os em verdadeiros atores de seu próprio desenvolvimento e, portanto, fortalecendo a consciência cidadã – e com ela, a democracia em nossa região.

Cada um dos projetos que se apresentaram nos diferentes ciclos do concurso passou por um rigoroso processo de análise e avaliação, que inclui a participação de especialistas em cada um dos temas e visitas de campo que permitiram confirmar a informação enviada pelas iniciativas inscritas. Esse processo foi liderado pelo Comitê de Notáveis, formado por três pessoas com ampla trajetória na região. Elas ocuparam tanto cargos de responsabilidade política em seus países de origem como em organismos internacionais, o que lhes permitiu conhecer o conjunto da região, seus problemas, desafios e também esforços de solução. Duas delas são precisamente os autores deste livro.

Aprendemos uma infinidade de lições dos projetos que se apresentaram, de todos e de cada um deles. Como eu disse na conferência realizada na Cidade da Guatemala, em 2009, conhecer os responsáveis pelos projetos pessoalmente e ouvir sua versão de própria voz, seus desafios, suas atividades e conquistas, produziu em mim uma inveja sadia. Cada um deles e delas é uma demonstração de entusiasmo. De entusiasmo de quem encontra pleno sentido no que faz, de quem é movido pela força do compromisso tanto prático como ético.

¹ Diretor da Divisão de Desenvolvimento Social da CEPAL.

Essas iniciativas nos ensinam que a equação custo-benefício não passa somente por conseguir baixos custos com excelentes resultados, mas também em obter desdobramentos em cadeia que geram desenvolvimento e melhoram as condições de vida dos beneficiários.

Hoje, podemos ressaltar como a comunidade se empodera no processo de criação de uma iniciativa. Em princípio, tem-se a sensação de uma certa impotência frente aos problemas, porém à medida em que se avança, em que se encontram alternativas, se sente a segurança de haver conquistado algo muito importante para o conjunto da comunidade. Este empoderamento é fortalecido ainda mais pelo reconhecimento que ela recebe de terceiros.

Os responsáveis por estes projetos e programas são verdadeiros empreendedores sociais. Eles reúnem a dimensão de aventura, de fazer algo novo com o processo de “produzir” ou conquistar algo concretamente. Neles está presente a ideia de enfrentar um desafio, de forma coletiva, para enfrentar um obstáculo com novas fórmulas.

Por outro lado, ainda que reconheçamos que as ações assistenciais são indispensáveis em muita ocasiões, elas apresentam o problema de colocar para os beneficiários uma posição intrinsecamente frágil e sem autonomia de decisão. Outros decidem o que se faz. Estas experiências, tal como disse o Sr. W. K. Kellogg, criador da Fundação que tem o seu nome, são uma amostra de como “ajudar as pessoas a ajudarem a si mesmas”.

Neste mundo regido pelo mercado tudo se resolve de forma individual ou, no máximo, familiar. Nas experiências inovadoras que se analisam neste livro, a chave, a saída, está na associação de muitas pessoas trabalhando para cada uma do conjunto. Nelas está presente a ideia ancestral de reciprocidade: ao dar, cada pessoa ganha.

Não há dúvida que a região está impregnada de um enorme espírito inovador. Não pode ser de outra maneira quando as pessoas se conectam entre si com o espírito de necessidades compartilhadas.

Ainda assim nos falta muito para avançar a fim de saldar a brecha que existe entre esta grande riqueza social e as políticas públicas. O desenvolvimento das capacidades, a identidade coletiva e o acesso ao bem-estar exigem que estas brechas sejam superadas.

Para conseguir isso é indispensável que os tomadores de decisões reconheçam a inovação social como protagonista central do desenvolvimento da América Latina e do Caribe. É este o principal objetivo deste livro, que, espero, os inspire para que as inovações criadas por outros possam estar à disposição de um grupo amplo da população de nossa região, que, não resta dúvida, assim o exige para que sua condição de vida seja verdadeiramente melhor e, assim, seus direitos econômicos, sociais e culturais sejam respeitados.

III. Critérios utilizados pelo Comitê de Notáveis para escolher os ganhadores

No processo de avaliação dos projetos houve, desde muito cedo, um esforço contínuo do Comitê para explicitar os critérios que o levou a escolher alguns projetos em vez de outros como potenciais ganhadores.

Este processo, ao nutrir-se do exame de um considerável número de empreendimentos provenientes de muito países da América Latina e do Caribe, e de um debate contínuo entre seus membros, permitiu ir refinando os critérios e verificando sua validade, pertinência e aplicabilidade. Cada etapa do concurso foi enriquecendo o significado e o alcance dos critérios, como também indicando possíveis limitações que deveriam ser levadas em conta.

Ao longo de cinco anos, a experiência de examinar 3.000² projetos com base em tais critérios permitiu amadurecê-los e ajudou em sua aplicação caso a caso. Convém fazer alusão, brevemente, a cada um deles.

1. Inovação

Se bem que o objetivo do Concurso foi identificar e premiar os projetos de inovação social que se destacaram entre os postulantes, o Comitê avaliador decidiu que o conceito de “inovação” não deveria se restringir unicamente a ideias novas e nunca antes ensaiadas em outros lugares, da região ou do mundo como um todo.

Não parecia realista imaginar que se deveriam apresentar milhares de ideias totalmente novas no tratamento de problemas reiterados que afetam vastos setores da população. Evidentemente, se apreciou a contribuição de propostas com iniciativas totalmente inovadoras, ou melhor, que eram estritamente inovadoras – no sentido limitado da palavra.

Ainda assim, decidiu-se que poderiam ser consideradas também como inovadoras aquelas experiências que introduziam modificações significativas em propostas ou processos já conhecidos em

² Durante os cinco ciclos do Concurso foram recebidos 4.800 projetos, dos quais 3.000 cumpriram as exigências básicas estabelecidas, passaram por avaliadores externos e foram analisados pelo Comitê de Notáveis.

outros contextos quando mudanças tiveram forte impacto nos resultados obtidos e implicaram em um ajuste pertinente às propostas ou processos antes utilizados em projetos similares.

2. Considerações sobre a relação entre custos e os resultados

O Comitê sempre buscou explicitar a relação entre os custos de implementar e executar uma iniciativa e os resultados obtidos por ela. Esta consideração não se limitou ao caso dos projetos de geração de renda, que forçosamente enfrentam uma disputa de mercado que impõe a necessidade de levar em conta os custos frente aos resultados, como também em qualquer projeto orientado a prestar um serviço ou oferecer uma solução para um problema que afetava a um determinado grupo.

A lógica por trás desse raciocínio foi que, para ser ganhador, qualquer projeto devia ter possibilidades de sustentabilidade em seu âmbito geográfico e em outros contextos, e que tais oportunidades não se alcançariam caso os custos excedessem os de projetos que pudessem ter outras alternativas.

Essa consideração é relevante para as organizações não governamentais ou da sociedade civil que consideram a promoção de um projeto. Mas também serve para uma eventual vinculação do Estado (em nível nacional, intermediário ou local) ao apoio e possível conversão de um projeto exitoso em política pública (financiado em parte por orçamento fiscal). E mais, considerou-se que o tema de custos razoáveis e eficientes é uma das maiores contribuições que o programa da CEPAL e Fundação Kellogg pode trazer ao desenvolvimento social da região, dentro dos limites das restrições orçamentárias que vivem diariamente todos os países. Tal consideração deve envolver também as organizações não governamentais que trabalham no setor, assim como aos próprios gestores e beneficiários dos projetos.

3. Potencial de replicabilidade

O objetivo de selecionar projetos ganhadores na área de inovação social não era unicamente o de encontrar ações novas. Mais do que isso, se tratava de identificar projetos que não apenas eram exitosos, mas que ofereciam o potencial de ser replicados em outras regiões, dentro do mesmo país ou em outros países da América Latina e Caribe, como uma forma comprovada e eficiente de resolver grandes carências de grupos afetados por dificuldades de ordens diversas.

Essa consideração é essencial. Um objetivo subjacente do concurso é apresentar formas eficientes e exitosas de enfrentar e resolver problemas persistentes na região. A iniciativa da CEPAL, com o apoio da Fundação Kellogg, quer mostrar lições aprendidas e opções para resolver problemas que não apenas dizem respeito às comunidades diretamente beneficiadas, mas que podem ajudar a muitas pessoas da região que enfrentam e não conseguiram resolver situações parecidas.

Ressaltar esse tipo de experiência é uma contribuição valiosa para aqueles que trabalham nesse campo, para quem toma decisões de políticas públicas e para as organizações não estatais. Este tipo de informação oferece exemplos comprovados de formas para dar soluções efetivas a desafios enfrentados continuamente.

4. Potencial de transformar-se em política pública

O volume de projetos que se apresentaram ao concurso (4.800) revela a diversidade e quantidade de iniciativas que há na região para enfrentar problemas que afetam a muitos e diversos grupos, e para os quais não se encontram soluções institucionais.

O papel das organizações não governamentais foi fundamental na implementação dessas iniciativas. Mas o trabalho realizado por esse tipo de instituição, por louvável que seja, não tem capacidade para levar soluções ao nível de toda a população de um país, nem sequer de uma área dele. Para fazer com que esse tipo de iniciativa chegue a grupos significativos da população, é preciso que tais empreendimentos, uma vez comprovados em pequena escala, possam ser expandidos. Esse processo dificilmente será levado a cabo sem a participação do Estado, em nível local, intermediário ou nacional.

Por isso, para o Comitê foi fundamental identificar os projetos que demonstraram um potencial de articulação com o Estado e, eventualmente, ter a capacidade para que a iniciativa conseguisse ser convertida em política pública, fosse em nível local, intermediário ou nacional. Esse potencial só costuma ser percebido depois que o projeto foi consolidado e mostrou-se factível e exitoso.

O jurado buscou perceber o potencial que um projeto teria para chegar a essa condição, que sinalizaria a uma possibilidade de sustentabilidade a longo prazo e de eventual ampliação de cobertura ou universalização.

5. Efeitos sobre os determinantes da pobreza

Um aspecto particularmente importante para o Comitê na consideração de projetos exitosos foi o efeito que eles tivessem sobre os determinantes da pobreza dos beneficiários. A América Latina e o Caribe, infelizmente, mantêm níveis elevados de pobreza e ainda que tenham conseguido reduzí-los, continuam sendo as regiões mais desiguais do mundo.

A diminuição desses indicadores é fundamental para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio das Nações Unidas. Por isso, o impacto que um projeto pudesse ter sobre os determinantes da pobreza foi chave nos projetos de geração de renda.

Quando se trataram de projetos na categoria “geração de renda”, foi analisada sua capacidade para elevar a renda financeira da comunidade que beneficiaria. Nas outras categorias foram analisados elementos distintos à renda, já que, como é amplamente aceito, a pobreza não apenas se produz pela escassez de recursos financeiros, mas também pela presença de diversas carências, pela ausência de oportunidades, ou a existência de discriminações. Essas condições foram enfrentadas por projetos exitosos em todas as categorias.

6. Potencial para reduzir a discriminação e a exclusão

Uma característica frequente de numerosos projetos apresentados em todas as categorias é a de buscar soluções para grupos de pessoas que enfrentam situações que afetam severamente suas oportunidades para melhorar de condição de vida.

Pelo impacto que esses tipos de projetos têm sobre grupos vulneráveis, o Comitê julgou importante incluir esse fator como um critério a mais do conjunto de elementos a levar em conta para considerar um projeto como exitoso. O gênero, a idade, as características étnicas, o isolamento geográfico e muitas outras razões constituem fatores de discriminação e exclusão que impedem o acesso de muitos grupos populacionais a oportunidades que permitam solucionar problemas graves.

Por isso, para o Comitê foi de particular importância identificar de que forma os projetos buscaram superar essas barreiras de uma maneira persistente e sustentável.

7. Desenvolvimento da responsabilidade social

Um aspecto que o concurso ressaltou foi a existência de uma participação ativa do setor privado e empresarial na busca de soluções para problemas que afetam grupos menos favorecidos, isto é, a responsabilidade social corporativa.

Não há dúvida de que a visão sobre a responsabilidade que o setor privado tem no desenvolvimento social e na conservação ambiental felizmente tem se extendido pelo mundo inteiro para além das ações de caráter assistencialista.

Por esse motivo, quando foram detectadas atividades de responsabilidade social, houve grande interesse em explorar cuidadosamente quais fatores promovem tal participação, sua motivação, como se consegue e como se verifica que o projeto está realmente motivado por um interesse de ajudar a um grupo populacional – e não é apenas uma forma de estender o negócio da empresa; e, claro, seu verdadeiro impacto.

8. Potencial de sustentabilidade

O objetivo desta iniciativa da CEPAL apoiada pela Fundação Kellogg vai mais além de identificar e estimular projetos inovadores e exitosos. Isso em si já é um ato importante e valioso. Porém, se esse fosse o único propósito seria insuficiente quanto a contribuir com saídas efetivas e significativas para os diversos problemas que afetam milhões de pessoas na região.

Também é propósito desta iniciativa buscar projetos que, além de serem exitosos no âmbito relativamente restrito de seu grupo imediato de beneficiados, possam expandir-se e ser reproduzidos amplamente em diferentes contextos. Uma primeira condição necessária é que o projeto exitoso seja sustentável ao longo do tempo.

Para que um projeto tenha potencial de tornar-se sustentável, deve ter várias características:

- Ter demonstrado estar maduro, isto é, pelo menos haver superado a etapa de experimentação, as dificuldades iniciais da implementação e as primeiras etapas de execução, e já conseguir resultados quantitativos;
- Ser capaz de continuar congregando a comunidade de beneficiários, que têm de estar dispostos a continuar fazendo parte dele;
- Tem de ter conseguido financiamento por um período razoavelmente longo, ou contar com modelos que o tornam autossustentável;
- Tem de ter sido capaz de se articular de maneira exitosa com diferentes níveis da sociedade civil e da comunidade à qual serve e comprovadamente haver estabelecido articulações positivas com o governo local e com diferentes instâncias estatais de ordem intermediária ou nacional.

Quando um projeto cumpre todas essas condições de sustentabilidade, é bem possível que possa ser expandido, seja por converter-se em política pública, local, intermediária ou nacional (como, de fato, aconteceu com vários projetos deste Concurso) ou porque gera interesse e apoio de diferentes estâncias públicas ou privadas que asseguram seu futuro sustentável.

IV. Perfil dos projetos ganhadores

No capítulo anterior foram analisados os critérios aplicados pelo Comitê de Notáveis em relação às iniciativas que concorreram durante os cinco anos do programa.

Esse foram os elementos *a priori* com que o Comitê trabalhou para ir selecionando os projetos que superavam as diferentes etapas de avaliação até chegar aos ganhadores.

Neste capítulo, se apresentam os perfis dos projetos ganhadores. Eles reúnem as características comuns observadas após terem sido aplicados os critérios de seleção. Em outras palavras, o perfil mostra como se percebe um projeto ganhador e quais são as características que o definem.

Tal perfil pode indicar aos acadêmicos, às organizações não governamentais e, sobretudo, aos tomadores de decisões políticas, quais são as condições que indicam possibilidades de êxito. Essa informação pode ser de grande utilidade quando se está analisando a possibilidade de apoiar ou de buscar reproduzir os projetos, ou converter seu modelo em uma política pública.

Em termos gerais, os projetos ganhadores têm as seguintes características:

1. São inovadores, isto é, desenvolveram novas formas de gestão, novas alternativas de trabalho ou, inclusive, novas áreas, e graças a isso melhoraram as condições de vida e têm um forte impacto na população que beneficiam.
2. Geram efeitos concretos que se traduzem em melhor qualidade de vida. Isso porque abrem oportunidades para gerar renda em contextos de alta pobreza e poucas oportunidades; porque buscam saídas integradoras para grupos populacionais em risco e discriminados; porque conseguem afirmar direitos em áreas fundamentais; ou porque melhoraram as condições ambientais nas zonas onde vivem os grupos populacionais sujeitos da ação, ou uma combinação de todos os itens anteriores.
3. Resolvem o problema específico para o qual foram criados, de maneira eficiente e eficaz. Além disso, muitos casos têm desdobramentos positivos de grande importância para o conjunto da população.
4. Fortalecem ou criam uma forte participação das comunidades beneficiadas, algumas vezes desde as primeiras etapas de definição do problema e busca de soluções, e outras vezes desde etapas um pouco mais avançadas – inclusive, no acompanhamento, mas certamente durante a sua execução.

5. Criam em seus participantes um sentido de propriedade sobre as ações que realizam, aspecto que contribui para a sustentabilidade, que é chave para sua continuidade ao longo do tempo.
6. Fortalecem as capacidades de liderança e organização tanto entre os beneficiários como entre os gestores e, frequentemente, estas se estendem às comunidades onde se inserem esses grupos.
7. Desenvolvem e facilitam sinergias entre os conhecimentos e práticas locais, às vezes ancestrais, e as tecnologias ou práticas modernas. Essas sinergias muitas vezes são a base do êxito.
8. Quando se tratam de projetos produtivos, fomentam as condições de associatividade entre a população participante, tendem a organizar e fortalecer a comunidade onde estão inseridos e ajudam os beneficiários a desenvolver capacidades organizativas.
9. Frequentemente buscam eliminar a discriminação de gênero, promovendo a participação das mulheres, inclusive em tarefas que tradicionalmente são consideradas "de homens".
10. Promovem a formação de alianças com o Estado em diferentes níveis, com organizações da sociedade civil, com associações e com o setor privado. As alianças com os governos podem ser um primeiro passo para que estes vejam neles o potencial para converter as chamadas experiências em políticas públicas, com a capacidade de atingir um grande número de pessoas – isto é, com potencial de universalizar-se. As alianças que se estabelecem com o setor privado promovem ações de responsabilidade social empresarial e incrementam seu potencial e seus benefícios.
11. Já têm uma trajetória de destaque. Já superaram a fase de experimentação com seus problemas e funcionam há anos, reforçando a possibilidade de sustentabilidade. Este é um fator decisivo e de enorme utilidade para que os tomadores de decisões políticas possam apreender lições e promover sua réplica.
12. Em quase todas as ocasiões, os custos de produzir o bem ou o serviço são inferiores às alternativas tradicionais apresentadas no mercado, garantindo uma relação custo-benefício muito boa. Inclusive, às vezes, apontam caminhos mais eficientes para conseguir resultados ainda melhores. Este aspecto deveria ser de especial interesse para os tomadores de decisão de política pública, para as organizações não governamentais e também as instituições internacionais que apoiam este tipo de iniciativa. Em outras situações, os projetos contemplam um nicho de mercado no qual não há outras alternativas, e tal mercado aceita o preço cobrado. Isso fica especialmente claro nos produtos orgânicos.
13. São, em geral, projetos que contaram com um financiamento externo importante, que em muitos casos foi a base que permitiu seu desenvolvimento. O financiamento vem de diversas fontes: organizações não governamentais, tanto nacionais quanto internacionais; o Estado, sobretudo em nível local, e/ou organizações do setor privado.
14. Aprendem a articular-se com agentes externos, bem como com as organizações não governamentais que os apoiam, com o Estado, sobretudo em nível local, mas às vezes inclusive em nível nacional.

V. Os fatores de êxito

O que faz com que um projeto inovador tenha êxito? Este capítulo responde tal pergunta analisando os 25 projetos ganhadores nos cinco anos do concurso Experiências em Inovação Social a partir de fatores que os autores julgam importantes para seu êxito.

Tais variáveis são:

1. Participação da comunidade nas diferentes etapas do projeto, desde a definição das necessidades que lhe deram origem, a consideração e seleção de alternativas para atacar o problema, sua execução e acompanhamento.

Dentro do termo "comunidade" se distinguem as seguintes categorias:

- Os gestores do projeto, considerando os membros da própria comunidade diretamente envolvida nas diferentes tarefas do projeto, desde sua definição, sua implementação, execução e acompanhamento;
 - A comunidade mais diretamente beneficiada pelo projeto e;
 - A comunidade em geral.
2. Alianças do projeto com setores governamentais (em nível nacional, intermediário ou local), tanto no início como em etapas posteriores de execução e acompanhamento;
 3. Alianças do projeto com organizações não governamentais, nacionais e/ou internacionais, incluindo o financiamento das diferentes etapas, desde a formulação até a execução e acompanhamento do projeto;
 4. Sinergia entre o conhecimento tradicional, inclusive ancestral, e o técnico ou "moderno";
 5. Apropriação da inovação por parte da comunidade; incluindo não apenas seus líderes, mas também o conjunto de beneficiários ou participantes nas ações;
 6. Liderança individual, interna ou externa à comunidade;
 7. Liderança institucional, que igualmente pode ser interna e externa à comunidade;

Para os projetos de geração de renda, além das anteriores, se analisam:

8. A competitividade da organização e do produto;
9. A associatividade;
10. A integração das cadeias produtivas;

A análise busca estabelecer se estas variáveis efetivamente estão presentes de maneira sistemática no conjunto de projetos ganhadores, ressaltando o nível de importância que cada uma delas tem nos diferentes projetos, isto é, sua contribuição como fator de êxito.

A análise de tais fatores se leva adiante desde duas perspectivas. Por um lado, segundo as áreas temáticas nas quais se agrupam os projetos, e por outro, a partir de conjuntos construídos mediante o modelo de análise de *clusters* (conglomerados), utilizando o método de Ward³.

As áreas temáticas definidas foram as seguintes: Geração de renda, programas de juventude em risco; afirmação de direitos - que agrupa iniciativas de saúde e educação; voluntariado e responsabilidade social.

A análise de *clusters* ou conglomerados gerou seis agrupamentos:

Conglomerado N°. 1: "Observatório Social de Maringá", do Brasil; "Manejo y tratamiento de aguas residuales" (Gestão e tratamento de efluentes), do Equador; "Fortalecimiento de las finanzas populares en Azuay y Cañar" (Fortalecimento das finanças populares em Azuay e Cañar), também do Equador; "Lèt Agogo" (Leite em abundância), do Haiti.

Conglomerado N°. 2: "Programa integrado de cultivos andinos", da Argentina; "Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado (RECA)", do Brasil; e "Producción de truchas en lagunas y jaulas en el altiplano peruano" (Produção de trutas em lagoas e gaiolas no altiplano peruano), do Peru.

Conglomerado N°. 3: "Programa de prevención de violencia a través de proyectos de resolución de conflictos y mediación de pares en escuelas com niños y jóvenes en riesgo y en grupos de educación no formal" (Prevenção da violência e resolução de conflitos através de mediação entre pares de crianças e jovens em risco social e em grupos de educação informal), da Argentina; "Cup Environmental Football League" (Taça Água Fresca da Liga Meioambiental de Futebol), de Belize; "Programa para la gestión del conflicto escolar - Hermes" (Programa para a gestão do conflito escolar - Hermes), da Colômbia; e "Prevención del fenómeno droga y mara en áreas marginales urbanas y rurales" (Prevenção do fenômeno da droga e bandos em áreas marginais urbanas e rurais), da Guatemala.

Conglomerado N°. 4: "Hospedaje estudiantil en familia" (Hospedagem Estudantil Familiar), da Bolívia; "Ações de saúde comunitária na Floresta Nacional de Tapajós", do Brasil; "Proyecto binacional de inversión de remesas" (Projeto binacional de investimento de remessas), do México; e "Defensorías comunitarias: una respuesta comunitaria a la violencia familiar" (Defensorias comunitárias: uma resposta comunitária à violência familiar), do Peru.

Conglomerado N°. 5: "Sistema de sostén para adolescentes tutelados" (Sistema de apoio a jovens tutelados), da Argentina; "Pintando o sete" e "Trevo de quatro folhas: Estratégia de redução da morbimortalidade materna, perinatal e infantil", ambos do Brasil; "Atención en salud integral a la población indígena altamente móvil" (Cuidados de saúde para comunidades indígenas de alta mobilidade), da Costa Rica; e "Programa comunitario de salud - Salud responsabilidad de todos" (Programa comunitário de saúde - Saúde responsabilidade de todos), do Paraguai.

³ A análise de *clusters* (ou análise de conglomerados) pode ser definida como "um conjunto de técnicas cujo objetivo é agrupar n indivíduos em grupos homogêneos". É uma técnica exploratória de grande utilidade, já que permite, além de sintetizar as informações contidas, elaborar e confirmar hipóteses relativas a esses indivíduos ou variáveis" (Laredo, 2010).

Conglomerado N°. 6: "Nuestras huellas, un aprendizaje intercultural" (Nossos passos, uma aprendizagem multicultural) e "Abuelas cuentacuentos" (Avós contadoras de histórias), os dois da Argentina; o Programa de erradicação do trabalho infantil e proteção dos adolescentes em trabalho doméstico, do Brasil; "Del campamento al barrio" (Do acampamento ao bairro); "De la basura a la rehabilitación, una esperanza integradora" (Do lixo para a reabilitação, uma esperança integradora), ambos do Chile.

Fatores de êxito segundo áreas temáticas

Projetos de geração de renda

Participação da comunidade

Uma característica destacada dos projetos ganhadores nesta categoria é a ampla participação dos gestores e, em maior ou menor grau, dos demais membros da comunidade beneficiária e da comunidade em geral na identificação dos problemas, na implementação do projeto, em sua execução e em seu acompanhamento⁴.

Os alcances desse tipo de participação, desde as etapas de definição do problema, são profundos mas pressupõem uma série de condições para ter êxito. Deve existir certo grau de organização da comunidade e começar pela ideia de gerar processos de associatividade como alternativa à promoção de ações individuais. Implica em contar com uma estrutura organizacional que permita a consulta entre os membros da comunidade e a tomada de decisões representativas. Requer uma liderança forte dentro da comunidade para conseguir que se produzam definições e decisões que sejam plenamente compartilhadas. Isso gera um forte sentido de propriedade do projeto por parte da comunidade, que favorece a perseverança nele mesmo, o que é crucial para sua sustentabilidade.

Alianças com setores governamentais em nível local, intermediário ou nacional

Os contatos com o governo, ao menos em nível local, são necessários desde muito cedo, uma vez que esses tipos de projeto requerem autorizações, permissões e outro tipo de processos burocráticos. Esses contatos não são necessariamente verdadeiras "alianças". Nas primeiras etapas, isto é, na implementação, são raras as alianças propriamente ditas com o governo, ainda que em níveis locais. Com frequência, os gestores dos projetos relatam a falta de apoio governamental como uma dificuldade para seguirem em frente. No entanto, quando o empreendimento começa a mostrar resultados visíveis, isto é, quando já foram superadas as dificuldades iniciais e ele se encontra em execução, frequentemente se aprecia um reconhecimento e certo tipo de apoio por parte do governo, sobretudo em nível local e, ainda, em certos casos, em nível nacional. É notória a ausência de participação dos níveis intermediários de governo (por exemplo, governos de províncias ou departamentais estaduais).

Alianças com organizações da sociedade civil ou organizações não governamentais

A aliança dos projetos da categoria **Geração de renda** com organizações da sociedade civil e outros agentes não governamentais externos à comunidade é muito importante na maioria dos casos, mas não em todos.

Por exemplo, no projeto "Produção de trutas em lagoas e gaiolas no altiplano peruano", do Peru, não há presença de organizações da sociedade civil ou não governamentais em nenhuma das

⁴ Somente no caso de um projeto, "Fortalecimiento das finanças populares em Azuay e Cañar", do Equador, o agente externo organizou a comunidade em torno de uma situação que os afetava e conseguiu resultados muito importantes para a comunidade.

etapas. São membros da própria comunidade que se organizam a partir de um objetivo comum, no âmbito das assembleias comunitárias.

Além disso, na "Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado (RECA) - Brasil", do Brasil, houve escasso apoio externo, e que consistiu basicamente em doações mediante as quais iniciaram as atividades de agrossilvicultura e produção industrial. No caso do "Programa integrado de cultivos andinos", da Argentina, são os membros da cooperativa de agricultores que se organizam com o apoio de técnicos que vivem na região e levam adiante a ideia, contando ainda com um apoio financeiro importante do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Assim como se destacou que na conformação dos projetos de **Geração de renda** é relevante contar com uma extensa participação da comunidade em todas as suas fases, também é importante reconhecer, quando existe, a presença de organizações não governamentais apoiando os projetos desde o nascimento. Nos casos em que se estabelecem essas alianças, elas têm sido determinantes para impulsionar os projetos. Essas organizações têm sido chaves na busca de recursos, na transmissão de tecnologia, no apoio organizacional e em muitas dimensões que facilitaram a consolidação dos projetos. Sem a participação da comunidade, os projetos não teriam o enraizamento que demonstram, mas possivelmente sua trajetória teria sido muito mais difícil sem o apoio que recebeu desses agentes externos.

Entretanto, quando os projetos estabelecem alianças com organizações não governamentais, tais organizações os apoiam, em maior ou menor grau, desde as primeiras etapas, continuando nas fases de execução e acompanhamento. Não são poucos os casos em que as essas organizações se mantêm vinculadas ao desenvolvimento produtivo, assessorando e assegurando a confiança dos consumidores, como é o caso do projeto "Lèt Agogo" (Leite em abundância), do Haiti.

Sinergia, apropriação das inovações, associatividade e competitividade

Os projetos buscam a sinergia entre o conhecimento técnico, moderno, frequentemente trazido por um agente externo, e o conhecimento local. Este último, não raramente, tem um componente ancestral e, certamente, a compreensão do meio – elementos que são trazidos pela comunidade em geral.

A partir das alianças que os projetos forjam com agentes externos à comunidade, quer sejam organizações não governamentais ou agentes do Estado, surge um reconhecimento do saber tradicional como um recurso que pode ser complementado com conhecimentos modernos para aumentar a eficiência produtiva e a competitividade – tanto da organização que dele surge, como também do produto ou serviço.

Os projetos estimulam o desenvolvimento de capacidades da comunidade que, de maneira generalizada, se apropria das inovações introduzidas. Este é um tema chave, já que demonstra que quando uma comunidade participa ativamente da definição do problema que a aflige e na construção de soluções, ela se apropria do modelo, se fortalece e pode continuar funcionando no futuro com maior independência, como é o caso da maior parte dos projetos do gênero produtivo.

Integração vertical de cadeias produtivas

Observou-se nos projetos que eles promovem a integração vertical como forma de aumentar a eficiência e competitividade do produto. A integração produtiva se torna muito importante tanto na transformação dos produtos como em sua comercialização, aspecto essencial para a melhora da renda que o projeto produz. E mais, em alguns casos é precisamente essa integração que permite a esses tipos de programa produtivo ultrapassar as condições mínimas e enfrentar com êxito, tanto em qualidade como em quantidade, as condições do mercado e, inclusive, de exportações.

Liderança

Nestes projetos se dá uma combinação de liderança individual, proveniente da comunidade, com outra institucional, procedente da organização da sociedade civil ou de alguma instituição de governo. Essa combinação potencializa a liderança interna da comunidade, que do contrário poderia não ser visível e, por conta disso, não ter a capacidade de mobilização que de fato consegue.

Os dois tipos de liderança são necessários para que um projeto avance e para que possa enfrentar as dificuldades e, inclusive, desapontamentos das etapas iniciais, antes que comecem a render com efeitos visíveis e tangíveis para a comunidade em geral e para o exterior.

Projetos de juventude em risco

Participação da comunidade

A implementação dos projetos desse grupo não se deve a uma decisão nem a um debate comunitário, mas sim à atuação de uma organização não governamental e em um caso, do Estado⁵.

No entanto, uma vez estabelecidos os projetos, há uma importante participação e protagonismo, especialmente da comunidade beneficiada. Exemplos: a comunidade educativa, no caso dos projetos de prevenção de violência escolar; os jovens e os acompanhantes, no caso de atenção a jovens tutelados; e esses mesmo no caso de jovens em risco de envolvimento com drogas e bando. Neste último tipo de projetos, os pares se convertem em um meio privilegiado para atrair a outros jovens aos programas, servindo de exemplo de como se pode construir um novo projeto de vida com esperança, e no enquadramento da lei. A comunidade em geral, vizinha da área de ação do programa, também participa ativamente das etapas de execução.

Alianças com setores governamentais em nível local, intermediário ou nacional

Salvo um projeto que desde o início é liderado e financiado pelo governo⁶, a maioria estabelece fortes alianças com o setor público local e nacional⁷ a partir das primeiras fases. Este é um elemento chave para seu desenvolvimento e consolidação, e, muitas vezes, para a obtenção de fontes de financiamento estáveis a partir de contribuições de orçamento. Alguns inclusive conseguem tal nível de articulação que terminam por converter-se em política pública nacional ou municipal⁸. Outros, ainda que não estabeleçam alianças desde o início⁹, tão logo estejam funcionando e possam demonstrar resultados concretos, buscam essas conexões e conseguem apoio do governo em nível local ou nacional.

Alianças com organizações da sociedade civil ou organizações não governamentais

Dois dos projetos¹⁰ que conformam este grupo são executados precisamente por organizações não governamentais nacionais, que atuam de maneira independente no desenvolvimento do modelo e que contam com apoio financeiro de instituições similares, mas de caráter internacional. O "Sistema de apoio para jovens tutelados", por sua vez, não gera alianças com esse tipo de organizações, já que tem sua origem em programas de governo, neste caso em nível local. Finalmente, o "Programa para a

⁵ Programa "Sistema de apoio para jovens tutelados", Argentina.

⁶ Programa "Sistema de apoio para jovens tutelados", Argentina.

⁷ No caso do "Programa Hermes para a gestão do conflito escolar", da Colômbia, a articulação com o governo local foi definitiva, pois obtiveram uma parte importante dos recursos para implementar o programa em diferentes escolas.

⁸ O projeto "Sistema de apoio para jovens tutelados" é política pública do governo nacional da Argentina; O programa "Prevenção de violência e resolução de conflitos através de mediação entre pares de crianças e jovens em risco social e em grupos de educação informal", da Argentina, é hoje uma política local.

⁹ Projeto "Prevenção do fenômeno droga e bando em áreas marginais urbanas e rurais", da Guatemala.

¹⁰ "Prevenção de violência e resolução de conflitos através de mediação entre pares de crianças e jovens em risco social e em grupos de educação informal", Argentina, e "Prevenção do fenômeno droga e bando em áreas marginais urbanas e rurais", Guatemala.

gestão do conflito escolar - Hermes", da Colômbia, não requer alianças com organizações não governamentais na medida em que se desenvolve no parâmetro das ações de responsabilidade social da Câmara de Comércio de Bogotá. Em resumo, neste caso as alianças propriamente ditas se estabelecem com meios de financiamento.

Liderança

Nos projetos desta categoria é fundamental a promoção da liderança dos jovens participantes, que não raramente se convertem em seus motores diante de seus pares.

Dessa forma é vital como determinante do êxito a liderança institucional daqueles que os promoveram, especialmente no início, quer seja uma instituição do Estado, como em um dos casos que se estudaram, ou organizações da sociedade civil.

Projetos de afirmação de direitos: Saúde e educação

Participação da comunidade

Em nenhum dos dois temas deste grupo se encontra uma ampla participação da comunidade nas etapas iniciais de definição das necessidades que os originaram. Em geral, são índices de alguma maneira técnicos que a comunidade não necessariamente conhece ou comprehende completamente.

No entanto, uma vez implementados aí sim há participação – com características particulares em cada setor. Nos projetos de saúde, a participação é indispensável. Seus membros se convertem em corresponsáveis do cuidado com sua saúde e não somente em receptores de atenção diante da enfermidade. Sem sua participação não poderiam ter êxito. Este é um elemento central, que deveria ser levado em conta pelos tomadores de decisão de política pública.

No caso do setor da educação, um vez definidos os projetos há clara aceitação e participação da comunidade educativa (diretorias, professores, estudantes, pais), sendo uma base indispensável para que esses projetos possam ser levados a cabo e se mantenham no tempo.

E mais, o envolvimento precoce dos professores e professoras é chave para que o projeto seja aceito e executado sem as resistências enfrentadas em muitas ocasiões, e que não raramente determinam o fracasso da empreitada. Em menor ou maior grau, a comunidade participa deles de acordo com as características dos mesmos. A título de exemplo, a participação da comunidade é indispensável e significativa em casos como "Hospedagem Estudantil Familiar" ou "Nossos passos, uma aprendizagem multicultural".

Alianças com setores governamentais em nível local, intermediário ou nacional

Os projetos do setor de saúde são, em sua maioria, iniciativas públicas de nível local ou, desde o início, contam com o respaldo da Secretaria de Saúde¹¹. É importante destacar que ainda quando muitas das iniciativas têm origem no próprio setor público, infelizmente nem sempre isso implica que sejam políticas públicas que se repliquem em outras localidades.

No setor da educação há uma relação próxima com as autoridades educativas, indispensável para implementar as ações propostas, mas não necessariamente, pelo menos no início, tendem a converter-se em política pública.

¹¹ Este não é o caso de "Ações de saúde comunitária na Floresta Nacional de Tapajós", nem de "Pintando o sete", ambos do Brasil. Nestes casos, surgem como iniciativa de uma organização não governamental nacional. Quando o governo do Estado, no primeiro caso, e o do município, no segundo, percebem o êxito, os convertem em política pública para a atenção em saúde da população das margens do Amazonas e no Município de Senhor do Bomfim, respectivamente.

Posteriormente, quando mostram resultados, alguns projetos efetivamente se tornam políticas públicas¹² e como consequência contam com recursos de orçamento governamental. No entanto, em geral, continuam com o apoio da organização não governamental que os criou.

Alianças com organizações da sociedade civil ou organizações não governamentais

No caso das iniciativas do setor de saúde, já que com exceção de uma¹³, são executadas por uma instância do governo, uma vez estabelecidos os projetos se produzem, em maior ou menor grau, articulações com organizações da sociedade civil, com grêmios ou associações privadas que, basicamente, contribuem com doações para diversas atividades.

Nos projetos do setor de educação, no qual, pelo contrário, só um é executado por um organismo de governo¹⁴, há uma clara participação de organizações da sociedade civil desde o início. E mais, são estas as executoras diretas do programa que, como mencionado no ponto anterior, praticamente todas conseguiram recursos de orçamentos públicos ou já eram parte das políticas públicas.

Sinergia entre conhecimentos tradicionais e técnicas modernas

Tanto no caso dos projetos de educação como nos de saúde, quando o serviço prestado envolve populações indígenas sempre se aproveitam os conhecimentos ancestrais e se busca uma sinergia entre estes e os mais modernos, não só para que somem mas também porque se reconhece plenamente sua utilidade e contribuição para a melhora na aceitação e qualidade do serviço que prestam. No caso da educação, é essa sinergia que permite melhorar a compreensão da leitura e, portanto, o processo de aprendizagem.

Liderança individual e institucional

Nos projetos do setor de saúde, mais do que uma liderança individual, há uma liderança institucional das autoridades locais ou nacionais de saúde pública, chave para o desenho, a implementação e a execução dos projetos.

No caso dos projetos do setor de educação há dois tipos de liderança. A individual, que surge de dentro da comunidade, e a liderança externa exercida por uma entidade governamental ou por uma organização da sociedade civil que impulsiona e acompanha o projeto. No entanto, nesse último caso, como parte do processo os promotores prestam especial atenção ao surgimento de líderes locais.

Projetos de voluntariado

Participação da comunidade

Os projetos desta categoria surgem por iniciativa de representantes de uma organização não governamental, que buscam associar a participação da comunidade ao redor de um problema que a afeta e que é compartilhado. Portanto, a implementação do projeto está encabeçada em todos os casos por uma organização da sociedade civil¹⁵. Uma vez estabelecido o projeto, conseguem uma ampla

¹² "Sistema de apoio para jovens tutelados" e "Avós contadoras de histórias", ambos da Argentina; "Hospedagem estudantil familiar", Bolívia; "Pintando o sete" e "Trevo de quatro folhas: Estratégia de redução da morbimortalidade materna, perinatal e infantil", do Brasil, "Cuidados de saúde para comunidades indígenas de alta mobilidade", Costa Rica; "Fortalecimento das finanças populares em Azuay e Cañar", Equador; "Programa comunitário de saúde - Saúde responsabilidade de todos", Paraguai; "Defensorias comunitárias: uma resposta comunitária à violência familiar", Peru.

¹³ "Ações de saúde comunitária na Floresta Nacional de Tapajós" e "Pintando o sete", do Brasil.

¹⁴ "Nossos passos, uma aprendizagem multicultural", da Argentina.

¹⁵ Em um caso, não depende de uma organização da sociedade civil, pois há uma clara e ativa participação de um grupo de mulheres líderes da comunidade decididas a lutar contra a violência familiar. Trata-se do projeto "Defensorias comunitárias: uma resposta comunitária à violência familiar", do Peru.

participação da comunidade beneficiada e da comunidade em geral. Em todos os casos, os voluntários fazem parte desse agrupamento de pessoas.

Alianças com setores governamentais em nível local, intermediário ou nacional

Em todos os projetos se promovem alianças com o governo, em maior ou menor grau, sobretudo em nível local e, inclusive, em nível nacional. Mas quando acontecem, é sempre depois de um certo avanço do projeto.

Em alguns casos, essa aliança está vinculada à pressão para dar relevância a um tema ou colocá-lo na agenda legislativa e política do país¹⁶. Em outros, se relaciona com a possibilidade de contar com o apoio para alcançar a efetividade das ações, como seria o caso das "Defensorias Comunitárias: uma resposta comunitária à violência familiar" ou do "Observatório Social de Maringá". E, finalmente, se identificam dois programas que funcionam com alianças que, ainda que contribuam, não são de transcendental importância e que basicamente seu aprofundamento tornaria possível sua extensão como política pública¹⁷.

Alianças com organizações da sociedade civil ou não governamentais

Considerando que em todos os casos os projetos surgem de iniciativas propostas por esses tipos de organizações, é de se esperar que a comunidade continue tendo alianças com elas durante sua execução e acompanhamento. Essas organizações têm sido chave no desenho e na busca de financiamento, no apoio da coordenação das atividades, no desenvolvimento organizacional das comunidades e na contribuição e/ou transmissão de conhecimentos técnicos.

Sinergia, apropriação das inovações, associatividade e competitividade

Talvez apenas em um projeto, "Defensorias Comunitárias: uma resposta comunitária à violência familiar", do Peru, se percebe uma busca de sinergia entre o conhecimento técnico, moderno, e o conhecimento local, que algumas vezes tem um componente ancestral e da compreensão do entorno, estes últimos como contribuição da comunidade em geral.

Nos outros casos, em primeiro lugar não se desenvolvem em comunidades com certo nível de coesão cultural que permita falar de conhecimentos tradicionais. Em segundo lugar, trabalham temas nos quais essa sinergia não entra em jogo.

Liderança

Observa-se uma forte liderança interna da comunidade que participa diretamente no projeto, assim como uma externa, institucional, da organização civil que o promove. Neste tema é indispensável ressaltar o caso das "Defensorias Comunitárias: uma resposta comunitária à violência familiar", do Peru, em que a base das ações é a liderança das mulheres da comunidade que atuam como defensoras, o que as posiciona frente à sociedade e às autoridades de governo, em especial a judicial.

Fatores de êxito segundo análises de conglomerados

Ao analisar os 25 projetos utilizando o agrupamento por conglomerados, detalhados no começo deste capítulo, foi possível verificar que há fatores mais destacados, isto é, de maior importância relativa.

¹⁶ "Programa de Erradicação do trabalho infantil e proteção dos adolescentes em trabalho doméstico", em Belo Horizonte, Brasil, e "Do acampamento ao bairro", do Chile.

¹⁷ "Freshwater Cup Environmental Football League (Taça Água Fresca da Liga Meioambiental de Futebol), de Belize, e "Do lixo para a recuperação, uma esperança integradora", do Chile.

Os fatores mais importantes

A participação da comunidade é um dos fatores de êxito de maior relevância em qualquer programa de inovação social. Ainda que, como se confirmou na análise temática, ela nem sempre está presente desde as fases iniciais de definição de alternativas para enfrentar um determinado problema, é sempre fundamental que a participação esteja presente na implantação das ações.

Somente assim se conseguirá que a comunidade se sinta e se visualize como beneficiária de uma iniciativa do governo ou de uma organização da sociedade civil, e também como protagonista de seu próprio desenvolvimento. Os projetos analisados mostram uma enorme diversidade de práticas e estratégias para envolver a comunidade e promover sua verdadeira participação. Potencialmente, essa forma de participação rompe com práticas assistencialistas e desperta um sentimento e uma perspectiva de cidadania plena, com direitos e deveres.

Os projetos analisados demonstram uma grande criatividade nas ações concretas utilizadas para a preservação do meio ambiente e ecossistema, utilizando o poder mobilizador de um torneio de futebol até arranjos mais complexos de governabilidade comunitária em que se promove e dá voz a diferentes grupos e lideranças da comunidade.

Há casos em que é indispensável investir tempo e, inclusive, recursos para empoderar lideranças dentro da comunidade e fortalecer a organização comunitária para que sua participação seja verdadeiramente efetiva. Sempre é indispensável assegurar a flexibilidade necessária que permita ao programa ou projeto adaptara-se às necessidades e condições da comunidade e às prioridades por ela estabelecidas.

Ainda quando, como já foi mencionado em várias ocasiões, a maioria dos projetos ganhadores tem sua origem e é executada por organizações da sociedade civil, sua vinculação com as autoridades governamentais também é relevante para o êxito da inovação social, em especial em relação à sua difusão e incorporação como parte da política pública.

Nesse sentido, a aliança mais importante é a que se consegue estabelecer com o governo local em sua fase de execução. Há casos em que a participação do governo nacional foi muito importante, ou, ainda, em que participou desde a concepção do programa. Mas é claro que a participação do nível estadual local é um fator chave na consolidação de muitos dos projetos ganhadores.

Além da participação da comunidade, a liderança institucional é uma das variáveis de êxito que está presente em um maior número de projetos. A *liderança institucional* tem uma dimensão dupla. De um lado está a capacidade técnica de organização, um aspecto tanto de gestão geral como de assuntos específicos a cada uma das áreas temáticas (saúde, educação, geração de renda). De outro lado está a capacidade de articulação política, que requer vontade política, visão, habilidade para promover alianças e preservá-las inclusive em condições adversas.

Nos projetos analisados, a liderança institucional se manifesta de várias formas. Em alguns casos, na habilidade da organização para construir vastas redes de alianças que buscam a legitimidade política e/ou comunitária, assim como recursos e conhecimentos técnicos. Em outras se relaciona com a capacidade de iniciar processos que permitem envolver a comunidade desde a concepção e, especialmente, na execução dos projetos. Finalmente, a liderança se relaciona com a capacidade de gerar um modelo eficiente de custo-benefício.

A *apropriação por parte da comunidade* resulta precisamente da participação dessa comunidade, mas não necessariamente está presente nos projetos de inovação social. Não se pode esquecer que participar é diferente de apropriar-se de uma experiência. A participação, como já se havia mencionado, é mais intensa nas fases de execução, etapa que de alguma maneira é mais mecânica, ou formal. A apropriação exige que a comunidade entenda a experiência, a domine e incorpore a metodologia e seus princípios. Ao chegar a esse nível de apropriação, a comunidade é capaz de continuar a prática inovadora com seus próprios esforços, avaliando-a e melhorando-a

continuamente sem que isso signifique abandonar os sócios que a apoiaram desde o começo, mas sim reduzindo seu nível de dependência.

Nos projetos analisados se encontram várias formas de apropriação. Em sua etapa mais consolidada, a comunidade não apenas desenvolve o programa ou projeto de maneira autônoma, como é capaz de continuar adaptando suas práticas às mudanças no contexto ou ambiente. A comunidade passa a ser dona dos processos e a responsável pelo acompanhamento e sustentabilidade da iniciativa.

Os fatores secundários

A *participação da comunidade na fase de iniciação de um projeto* está menos presente do que na etapa de execução, o que representa uma exceção à regra.

A trajetória mais comum é a presença de uma organização da sociedade civil ou de algum órgão de governo que faz sua própria leitura do problema enfrentado pela comunidade que deseja atender e começa um projeto piloto no qual a comunidade vai paulatinamente incorporando-se e participando ativamente. Muito raramente a comunidade ou seus representantes ou líderes se envolvem na definição das características da problemática. A título de exemplo, sabe-se que muitos dos meninos e meninas da comunidade morrem de maneira precoce ou que seus próprios filhos e filhas abandonam a escola por baixo rendimento ou repetência.

São muito poucas as ocasiões em que a *presença e participação do governo nacional* foi decisiva para o êxito da experiência. Em alguns casos se observa que algum programa específico, preexistente do governo nacional – por exemplo, de um ministério –, obtém recursos para capacitação ou tecnologia nas linhas tradicionais com as quais trabalha.

Em geral, o apoio governamental decisivo é o de nível local. Esse resultado não surpreende e parece ser produto dos esforços de descentralização que foram empreendidos pelos governos da América Latina ao longo dos últimos vinte anos, que converteram os governos locais ou municipais em atores de seu próprio desenvolvimento e consolidação de modelos democráticos na região.

Os fatores particulares

Ainda que pouco relevantes em média, há projetos nos quais existe um fator particular que define a experiência.

Sinergia entre saberes tradicionais, inclusive ancestrais, e conhecimentos modernos ou ocidentais: Em aproximadamente um terço dos projetos ganhadores este é um fator muito relevante, especialmente em duas situações.

Nos projetos de geração de renda, a incorporação dos conhecimentos ancestrais traz a diferença do produto ou serviço que se oferece no mercado.

Essa incorporação também é relevante nos projetos com forte mobilização da comunidade, onde a valorização dos saberes tradicionais cria uma ponte entre as técnicas atuais de intervenção e os valores e crenças ancestrais em temas como saúde ou educação. Isso traz consigo maior legitimidade e eficiência na incorporação das populações excluídas dos sistemas públicos de afirmação de direitos.

Estes dois tipos de projeto demonstram o potencial de combinar os saberes ancestrais com as técnicas modernas e sugerem qual enfoque deveria ser utilizado com maior frequência nos programas de desenvolvimento social, em especial quando se trabalha nos níveis locais com populações indígenas ou afrodescendentes.

No tema de lideranças, identificou-se que o fator mais relevante é o institucional e não o individual. Somente em três casos foi mais importante a presença de um *líder individual* da própria comunidade. Uma das características desse tipo de liderança é a persistência e mesmo um certo nível de obstinação do líder da comunidade para resolver um determinado problema ou aproveitar uma oportunidade. Tais líderes demonstram ampla capacidade de mobilizar apoios e alianças tanto dentro

da comunidade como em uma rede de contatos mais ampla, com outras organizações, autoridades governamentais ou agências de desenvolvimento.

Trajetórias da inovação

O mapa dos fatores de êxito selecionados permite não apenas entender sua importância, como também observar como esses fatores podem se combinar. Essa análise permitiu estabelecer seis grupos que percorrem diferentes caminhos para chegar a um modelo inovador.

Grupo 1: Formado por *iniciativas com grande poder mobilizador e de geração de alianças*. Os projetos desse grupo, caracterizados por uma liderança institucional exercida por uma organização não governamental, têm como principal característica sua capacidade de mobilização de apoios e aliados em diferentes níveis, que incluem a comunidade, os beneficiários diretos, outras organizações da sociedade civil, o governo local e, às vezes, o nacional. No caso da comunidade, sua vinculação e participação se dá desde a concepção da ação e se fortalece ainda mais na execução e no acompanhamento, resultando na capacidade real de apropriação da inovação. A relação com as autoridades governamentais, tanto locais como nacional, é importante desde a concepção da iniciativa, sendo ainda mais significativa na execução. Esse tipo de aliança é chave para facilitar a trajetória do modelo até converter-se em política pública. Em resumo, este grupo parece seguir a receita esperada de uma inovação social: ela parte de uma demanda ou necessidade importante, envolve a comunidade e diferentes aliados para dar solução ao problema, consegue resultados positivos com uma boa relação custo-benefício e alcança sua consolidação (inicialmente em nível local), sua difusão e replicação como política pública, não raramente servindo de exemplo para outras experiências.

Exemplos de projetos deste grupo são "Observatório Social de Maringá", do Brasil, "Gestão e tratamento de efluentes" e "Fortalecimiento das finanças populares em Azuay e Cañar", do Equador, e "Lét agogo", do Haiti.

Grupo 2: Aqui se localizam *projetos que foram autogeridos pela comunidade*. Não é de estranhar que neste grupo a participação da comunidade aconteça desde fases muito preliminares de análise da situação e busca de soluções, justamente porque a inovação está vinculada a esse processo de autogestão – especialmente em torno de projetos de desenvolvimento produtivo e geração de renda a cargo de organizações da própria comunidade. É a comunidade, em geral por meio de seus líderes, quem toma a iniciativa de organizar os processos produtivos e sociais, atuando desde a concepção da ideia, sua execução e acompanhamento. Há pouca dependência de aliados externos, como organizações não governamentais. Em geral, a participação do governo é frágil no início, sendo mais relevante na etapa de execução. Neste grupo, encontram-se casos no quais o uso dos saberes ancestrais é chave para explicar o êxito da iniciativa. A consolidação dos projetos deste grupo se dá basicamente em nível comunitário, mais por apropriação dos beneficiários do que por parte do governo.

Exemplos desse grupo são: "Programa integrado de cultivos andinos", da Argentina, "Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado (RECA)", do Brasil, e "Produção de trutas em lagoas e gaiolas no altiplano peruano", do Peru.

Grupo 3: Aqui se localizam iniciativas *em que a participação comunitária é promovida por uma organização externa*. A comunidade se vincula ativamente a partir da execução. Em nenhum caso há uma clara participação da comunidade no diagnóstico da situação ou na concepção da ideia ou das soluções, mas sim na execução e no acompanhamento das ações. Desenvolvidas por uma organização não governamental externa com forte liderança institucional, têm pouca relação com o governo. Nesses projetos se observa uma boa apropriação de parte dos beneficiários em geral e, em menor medida, das autoridades públicas. São projetos em que um ator externo à comunidade tem a capacidade de realizar um bom diagnóstico de um problema que é relevante para a população e propor e desenvolver líderes e multiplicadores locais com uma metodologia de atenção simples e efetiva de transformação da situação enfrentada.

Exemplos desse grupo são: "Prevenção de violência e resolução de conflitos através de mediação entre pares de crianças e jovens em risco social e em grupos de educação informal", da Argentina, "Taça Água Fresca da Liga Meioambiental de Futebol", de Belize, "Programa para a gestão do conflito escolar - Hermes", da Colômbia e "Prevenção do fenômeno droga e bando em áreas marginais urbanas e rurais", da Guatemala.

Grupo 4: Tem como elemento comum o *conhecimento ancestral valorizado por uma organização não governamental externa à comunidade*. Aqui, estão reunidos projetos que abordam temas diversos, tais como geração de renda, saúde, educação e juventude. Em todos os casos são incorporados os saberes tradicionais como parte explícita da metodologia de trabalho. Esta forma de atuação é parte central da definição das iniciativas, conferindo legitimidade e efetividade à atuação da organização externa, e ainda outorgando a ela um grande espaço de liderança institucional dentro da comunidade. Não é por acaso que conseguem a participação da comunidade e sua plena apropriação do projeto ao longo do tempo. Além disso, geram alianças com os governos, os locais mais do que os nacionais, para a implementação das ações. Dado o caráter territorial das experiências, seus vínculos principais são com as autoridades locais.

Exemplos de projetos que fazem parte desse grupo são: "Hospedagem estudantil familiar", da Bolívia, "Ações de Saúde Comunitária na Floresta Nacional de Tapajós", do Brasil, "Projeto binacional de investimento de remessas", do México, e "Defensorias comunitárias: uma resposta comunitária à violência familiar", do Peru.

Grupo 5: Reúne *inovações geradas em programas públicos locais*. Neste conjunto, a participação da comunidade não é um fator decisivo nem sequer na execução. O fator de êxito mais destacado é sua origem governamental, em apenas um caso surge de uma organização social interna, e pode transformar-se muito rapidamente em política pública. Por isso, aqui se tratam de processos inovadores implementados pelas autoridades locais ou municipais que buscam formas efetivas de incluir populações marginalizadas em serviços públicos sociais como educação ou saúde. Nesses tipos de ações, os governos levaram adiante inovações técnicas ou de processo, assim como outras mais vinculadas à própria concepção das políticas públicas e ampliação de quem tem direito a utilizá-las.

Exemplos são: "Sistema de apoio para jovens tutelados", da Argentina, "Pintando o sete" e "Trevo de quatro folhas: Estratégia de redução da morbimortalidade materna, perinatal e infantil", do Brasil, "Cuidados de saúde para comunidades indígenas de alta mobilidade", da Costa Rica, e "Programa comunitário de saúde - Saúde responsabilidade de todos", Paraguai.

Grupo 6: É formado por *projetos que reúnem tanto voluntariado como participação comunitária*. Neste grupo, novamente a participação da comunidade se faz presente a partir da execução e não desde a concepção. Uma característica central é que tal participação é facilitada pela importância do trabalho voluntário para a mobilização ou a capacitação da comunidade. Em geral, são desenvolvidos por organizações com uma importante liderança institucional. Seus resultados são variáveis em relação à apropriação por parte da comunidade ou por governos locais. Dada a alta proporção de trabalho voluntário que envolvem, cabe a dúvida sobre a relação custo-benefício e as possibilidades eficientes de difusão. Vistos de outra perspectiva, são projetos que funcionam muito bem sempre que contam com uma grande quantidade de voluntários, o que só é possível em certos tipos de lugares ou contextos.

Exemplos deste grupo são: "Nossos passos, uma aprendizagem multicultural" e "Avós contadoras de histórias", da Argentina, "Programa de erradicação do trabalho infantil e proteção dos adolescentes em trabalho doméstico", do Brasil, "Do acampamento ao bairro" e "Do lixo para a recuperação, uma esperança integradora", do Chile.

Fatores de êxito relacionados com os processos e resultados

Depois da análise de fatores considerados individualmente e do estudo das diferentes trajetórias da inovação social, nesta seção interessa conhecer o que nos ensinam os projetos em relação à sustentabilidade e replicabilidade.

A lógica nos indica que, idealmente, os projetos de inovação social que foram exitosos, sustentáveis e replicáveis deveriam sê-lo também em três dimensões chaves: 1) a competitividade da solução proposta, isto é, uma relação custo-benefício favorável; 2) a plena apropriação por parte da comunidade em que se aplica a inovação, e 3) apropriação por parte das autoridades governamentais. Isto é, aquelas iniciativas que têm uma relação custo-benefício eficiente e se multiplicaram, deveriam ser incorporadas como política pública ou haver empoderado a comunidade para que esta tenha a capacidade de liderar diferentes ações sociais.

O que se pode concluir do estudo do comportamento dos projetos ganhadores nestes três elementos indicativos de resultados? Ou, dito de outra maneira, que fatores relacionados com os processos estiveram presentes na trajetória desses projetos que, de alguma maneira, foram determinantes dos resultados promissores obtidos em termos de competitividade, apropriação por parte da comunidade ou transformação em política pública?

A análise destas relações coloca novamente em evidência três fatores que já se haviam evidenciado como importantes nas análises anteriores:

- Uma forte participação da comunidade na execução e, em menor grau, na concepção da inovação.
- Ainda que menos importante que o anterior, também é importante a participação do governo local na execução e acompanhamento do projeto.
- Uma forte liderança institucional, em alguns casos também acompanhada de uma liderança individual de algum membro da comunidade.

O resultado desta análise é um conjunto harmonioso destes três fatores inter-relacionados. Um ator com forte capacidade institucional é capaz de atrair tanto a comunidade como as autoridades governamentais. À medida que esse relacionamento vai dando frutos, aumentam as possibilidades de apropriação por parte dos grupos envolvidos. E a proximidade com o governo, em especial em nível local, permite um aumento na escala de cobertura e concretiza a possibilidade de que se converta em um programa ou em uma política pública.

Prosseguindo com esta análise, encontra-se outro fator que passa a fazer parte dessa combinação virtuosa: o apoio de uma organização não governamental ou de outro aliado externo. Seja com contribuições financeiras, capacitação ou contatos com outras redes, esse agente ajuda a revitalizar a experiência local e a dar voz a uma audiência mais ampla.

Para concluir, queremos ressaltar que a presença destes fatores parece ser uma condição necessária, porém não suficiente, para explicar o êxito de um processo de inovação social. A participação comunitária, as alianças com os governos locais e/ou com organizações da sociedade civil externa liderados por uma organização forte, certamente ajudam a gerar projetos exitosos, sustentáveis e replicáveis, porém não são necessariamente uma garantia. Por outro lado, é claro que a falta da maior parte desses fatores deve resultar em processos menos consistentes e em resultados mais pobres.

VI. Lições aprendidas

Que tipo de lições se pode tirar da análise desses projetos durante o período de cinco anos? É importante fazer essa reflexão para oferecer a experiência adquirida neste projeto àqueles que trabalham no apoio a essas iniciativas de impacto social. Sobretudo é muito importante transmitir esta experiência ao Estado, não apenas dos países onde as iniciativas foram levadas a cabo, mas também para o restante da América Latina e Caribe, pela relevância que pode ter reproduzir essas experiências exitosas em outras populações e, em alguns casos, buscar universalizá-las.

A América Latina e o Caribe têm, em seu conjunto, condições aterradoras de pobreza, indigência e desigualdade. Segundo a CEPAL (2009), entre o período que vai de 1990 a 2008, com dados disponíveis dos países, a população total que vivia abaixo da linha de pobreza na região, em 2008, era de 33,8% (27,6% urbana e 52,2% rural). Há países com níveis muito altos, como o Haiti, onde, em 2004, 74% de seus habitantes se encontravam em situação de pobreza (CEPAL, 2004); Honduras, 68,9%, em 2007; Nicarágua, 61,9%, em 2005; Paraguai, 58,2%, em 2008; Guatemala, 54,8%, em 2006; Bolívia, 54%, em 2007; El Salvador, 47,5%, em 2004; e Colômbia, 46,8%, em 2005 (CEPAL, 2009).

Os níveis de indigência são igualmente impactantes. Em 2008, 12,9% da população da região viviam nesta situação. Assim como acontece com os indicadores de pobreza, há países com porcentagens muito elevadas. São os casos do Haiti, com 55% (CEPAL, 2004); Honduras, 45,6% (2007); Nicarágua, 31,9% (2005); Bolívia, 31,2% (2007); Paraguai, com 30,8%, em 2008 (CEPAL, 2009); Guatemala, 29,1% (2006); Colômbia, 20,2% (2005); e El Salvador, com 19% (2004).

Na América Latina e no Caribe, por muitas décadas, as investigações sobre a desigualdade medida pelo coeficiente de Gini¹⁸ mostraram índices que fazem dela a região mais desigual do mundo (Banco Mundial, 1996) [Ver quadro 1].

Dados recentes da CEPAL (2009) mostram um índice de Gini para América Latina de 0,522¹⁹, indicando que na última década a situação de desigualdade na região não apenas deixou de melhorar, como parece haver piorado.

O que podemos dizer dessas condições de desigualdade, pobreza e indigência? É sabido que a maioria das pessoas obtém do trabalho a quase totalidade da renda que necessita para viver, seja essa

¹⁸ O coeficiente de Gini é um número entre 0 e 1, em que 0 corresponde à igualdade absoluta (todos têm a mesma renda) e 1 corresponde à desigualdade absoluta.

¹⁹ Como média simples de 18 países da região.

renda proveniente do trabalho ou resultante da venda de bens ou serviços. Não surpreende a magnitude da desigualdade e de pobreza e indigência da região, uma vez que as condições pelas quais as pessoas obtêm sua renda de trabalho são tão deficientes e informais.

De fato, segundo dados da CEPAL (2010), em 2008 o emprego urbano na América Latina, em setores de baixa produtividade (também chamado de emprego informal), correspondeu a 48,5% do emprego urbano. Esse tipo de emprego está frequentemente associado a níveis de remuneração muito baixos e pouca ou inexistente cobertura de seguro social. Essas condições do mercado de trabalho não são apenas produto da crise econômica, mas estão presentes de maneira persistente também quando os países experimentam períodos de crescimento. É um problema estrutural e não conjuntural.

QUADRO 1
COEFICIENTE GINI DE DISTRIBUIÇÃO DE RENDA:
MÉDIAS REGIONAIS POR DÉCADA (EM %)

Região	1960-1969	1970-1979	1980-1989	1990-1999
América Latina e Caribe	52,7	48,7	47,5	49,0
África subsahariana	39,0	48,5	42,5	43,4
Oriente Médio e África do Norte	41,9	43,8	39,2	39,7
Sudeste Asiático e Pacífico	33,0	40,5	40,7	36,0
OCDE e outras economias industrializadas	32,7	34,3	32,1	32,8
Ásia do Sul	33,7	33,0	32,0	30,6
Europa Oriental	23,5	22,2	24,1	28,5

Fonte: Banco Mundial, 1996.

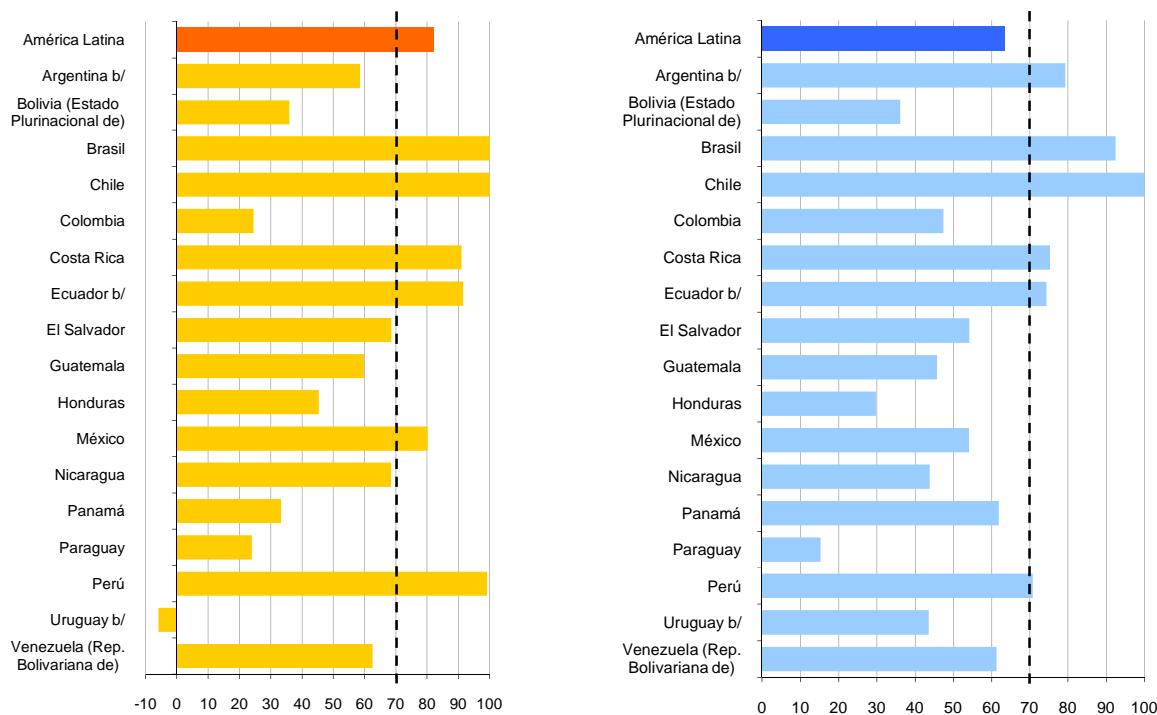
Nota: Médias regionais de percentuais por país em cada década. Mostra de países por região varia de década em década de acordo com a informação disponível.

Os governos dos países da região estão explicitamente interessados em reduzir a pobreza, a indigência e a desigualdade em que vivem proporções muito altas de seus cidadãos. Todos os países subscriveram o compromisso de cumprir os Objetivos do Milênio das Nações Unidas. Ainda que o alcance desses objetivos esteja associado às características e modalidades que cada país julgar pertinente, o que é claro para a região é que o problema é urgente, e que deve-se buscar soluções que retifiquem essas situações (Ver gráfico 1).

O projeto Experiências em Inovação Social, que a CEPAL realiza com o apoio da Fundação Kellogg, contribui com uma lista de exemplos de casos de êxito que resolvem de maneira eficaz e eficiente alguns dos problemas associados à desigualdade e à pobreza. Também há exemplos concretos que contribuem para a redução da evasão escolar e o avanço no cumprimento da universalização da educação básica, assim como na melhoria das condições de saúde materno-infantis.

Não há dúvida de que essas experiências são de interesse e grande utilidade para os tomadores de decisões de política pública nos governos dos países da região e, em geral, para as instituições cuja tarefa é promover o desenvolvimento sustentável e a redução da desigualdade, pobreza e discriminação.

GRÁFICO 1
AMÉRICA LATINA (17 PAÍSES): AVANÇO NA REDUÇÃO DA POBREZA EXTREMA
E DA POBREZA TOTAL ENTRE 1990 E 2008 (EM %)



Fonte: CEPAL (2009), "Panorama Social da América Latina 2009"

No programa mencionado foram cuidadosamente analisados milhares de projetos que se consideram exitosos e foram excolhidos 25 que, segundo julgamento, são exitosos e mostram condições de replicabilidade e sustentabilidade que permitiria reproduzi-los em outros contextos.

Além desses 25 projetos, há documentação disponível de muitos outros que não receberam prêmio mas que também são muito bons exemplos de iniciativas que funcionam. As iniciativas mostram o anseio de superação de grupos de pessoas que, estando em situações difíceis, desejam melhorar a sua situação econômica, seu acesso à saúde e educação, eliminar sua situação de marginalização, e que demonstram vontade de trabalhar esses fins com compromisso, disciplina e persistência.

Nesta seção, se apresentam as principais lições aprendidas dos projetos ganhadores, agrupados por áreas temáticas.

Geração de renda²⁰

Estes tipos de projeto têm como principal objetivo organizar, promover ou aumentar a geração de renda de seus beneficiários, que geralmente são seus principais atores. Todos os projetos que formam este grupo são executados em zonas rurais ou semirrurais e foram desenhados para dar solução a um problema particular, muito frequentemente identificado pelos próprios participantes, com vistas a desenvolver ou melhorar a produção ou comercialização de um determinado produto.

²⁰ Com exceção do projeto "Fortalecimento das finanças populares em Azuay e Cañar", no Equador, pois mesmo ele sendo de geração de renda não agrupa pequenos produtores, como os demais projetos desta categoria. As lições aprendidas referem-se aos demais projetos desta categoria.

Ao examinar os projetos dentro desta categoria, certamente há elementos que podem ser vistos como ensinamentos dos mesmos, ou seja, como lições aprendidas.

Busca de associatividade e desenvolvimento organizacional entre os pequenos produtores

Os projetos exitosos nesta categoria mostram a necessidade de o grupo gestor dentro da comunidade compreender e dar prioridade ao desenvolvimento da cooperação entre os diferentes produtores que integram o projeto, buscando a associatividade.

Por associatividade se entende a aliança e cooperação entre produtores para buscar o bem comum do projeto e melhorar a competitividade. Através dessa cooperação, se busca resolver dificuldades de abastecimento de matéria-prima, necessidade de financiamento, obtenção de tecnologia apropriada ao projeto, equipamento para melhorar os processos produtivos e condições melhores de comercialização, entre outros. Os projetos exitosos vão desenvolvendo essa prática e as pessoas se capacitam para melhorar sua ação conjunta, incluindo a integração em cadeias produtivas e o desenvolvimento organizativo.

Sem trabalho associativo, organizado e estruturado, é difícil pensar que projetos dessa natureza, que agrupam a muitos pequenos produtores, possam ser viáveis e obter êxitos como os alcançados.

QUADRO 1 ASSOCIAÇÃO DE PEQUENOS AGROSSILVICULTORES DO PROJETO RECA, DO BRASIL

Esta associação surge como resposta de uma comunidade diante das condições de pobreza extrema que enfrentava na Amazônia. Após receber terras entregues pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), a maioria dos colonos, provenientes do Sul do país, não tinha assessoria nem crédito, e enfrentava condições produtivas desconhecidas. Eles arrasavam a terra para semear, mas a produtividade era tão baixa que, apesar de aumentarem as áreas de cultivo, continuavam na pobreza. Depois de várias tentativas, decidiram ouvir os extratores de borracha que vivem da conservação da selva e com quem já haviam tido muitos problemas. E assim nasceu a associação, que se dedica à produção a partir do que a selva oferece, sua transformação e comercialização encontrando nichos de mercado que privilegiam esses tipos de produtos. A base produtiva se encontra na selva, razão pela qual é indispensável reflorestá-la e cuidá-la. Hoje, a associação conta com uma fábrica de processamento e vastas zonas de selva reflorestada. Graças a isso, houve melhora na renda e foram geradas oportunidades de emprego para os membros da comunidade.

Busca de articulação dos produtores com o mercado

É muito claro que os projetos exitosos vão melhorando seu conhecimento sobre as particularidades e variações que se apresentam nos mercados e onde buscam colocar seus produtos. O conhecimento dos mercados e a capacidade de interação com os distintos atores econômicos é um processo difícil e não linear. Por isso, é importante que se internalize na comunidade como um ativo importante, crítico para avalizar o projeto e buscar sua sustentabilidade.

QUADRO 2 PRODUÇÃO DE TRUTAS EM LAGOAS E GAIOLAS NO ALTIPLANO PERUANO, DO PERU

O projeto conseguiu articular não apenas os produtores e o mercado nas distintas etapas de produção e comercialização das trutas, como também permitiu articular a atividade produtiva pesqueira com outras atividades, como o turismo ecológico vivencial da região, favorecendo o desenvolvimento econômico e social dos habitantes. A união permitiu enfrentar com êxito o desafio da produção de alevinos e, inclusive, atuar na transformação da truta para a venda no mercado das grandes cidades.

Busca de sinergia entre conhecimentos ancestrais e modernos

Nos projetos desta categoria há uma busca por articular conhecimentos e práticas ancestrais dos produtores com os conhecimentos modernos que frequentemente são trazidos por um agente externo. Uma boa articulação dessas visões requer, por um lado, reconhecer e valorizar os conhecimentos dos associados acerca do manejo de seu entorno e complementá-los com práticas modernas que agregam valor, introduzindo elementos novos para alcançar resultados melhores e mais competitivos. Esta fusão produz um elemento dinamizador nos processos produtivos, que aproveita e estimula a mudança.

QUADRO 3

PROGRAMA INTEGRADO DE CULTIVOS ANDINOS, DA ARGENTINA

Este programa surge no contexto da crise argentina do fim dos anos 1990 e tem suas bases nos conhecimentos ancestrais de cultivos andinos, cujas sementes se conservavam nas hortas caseiras para o consumo familiar. Os pequenos proprietários recebem apoio de agrônomos que, partindo da sabedoria dos camponeses da região, melhoram as técnicas de produção e desenvolvem processos de industrialização que geram valor agregado, melhorando as condições de inserção no mercado, chegando, inclusive, a exportar para mercados europeus que privilegiam produtos orgânicos.

Busca de alianças com o governo local

Em muitos casos, os primeiros contatos dos projetos desta categoria com o governo local são do tipo burocrático, para cumprir com as condições e normas exigidas aos projetos produtivos. Frequentemente, alguns membros da comunidade são parte da autoridade local, o que facilita esses trâmites.

Na etapa inicial da implementação dos projetos, em geral não há participação direta importante ou apoio das autoridades locais. E mais, os gestores desses projetos costumam sinalizar esse fato como uma dificuldade nas etapas iniciais. Apesar disso, quando o projeto começa a mostrar resultados claros é frequente observar-se o reconhecimento e o apoio das autoridades locais.

Essa participação do Estado em nível local é de suma importância. Fortalece a organização interna da comunidade, ajuda a conseguir assistência técnica, abre caminhos para obtenção de apoios de outros níveis e é um primeiro passo para a busca de sustentabilidade e expansão do projeto.

QUADRO 4

GESTÃO E TRATAMENTO DE EFLUENTES, DO EQUADOR

Este projeto se inscreve em um programa político municipal no contexto de populações indígenas, em coordenação entre a comunidade e a autoridade máxima administrativa, a Junta Paroquial. O governo local assume o projeto como parte de uma política pública, e a comunidade se organiza para superar um problema coletivo, como a contaminação das águas que a servem. Além disso, a comunidade se fortalece adquirindo novas capacidades, associando-se a diversas ONGs e comunidades irmãs, em um processo que a transforma em produtora, comerciante, agente turística e protetora de seu meio ambiente. O apoio declarado da administração local trouxe com ele a participação financeira das autoridades municipais.

Agente externo

Ainda que nem todos os projetos desse grupo tenham contado com um agente externo que ajudou desde as primeiras etapas do processo, o apoio e a assessoria técnica, quando estiveram presentes, foram decisivos no desenvolvimento e êxito das iniciativas.

A lição aprendida é dupla: a presença de um agente externo, sem uma clara participação da comunidade, pode levar a uma falta de sentimento de propriedade do projeto que não colabora para sua sustentabilidade futura. Além disso, o apoio técnico e financeiro que um agente externo pode prover, quando se dá em um contexto de ampla participação dos beneficiários e um sentido de propriedade do projeto, dão a ele um impulso decisivo e o ajudam a superar as difíceis etapas iniciais, tornando mais fácil o caminho até a sua consolidação. Frequentemente, um agente externo exerce uma liderança institucional crucial para o êxito do programa.

QUADRO 5 LÈT AGOGO, DO HAITI

O projeto se iniciou em 2000, liderado pela organização não governamental haitiana VETERIMED, que reuniu, organizou e capacitou os pequenos camponeses que hoje se converteram em produtores leiteiros. Graças a essa ação melhoraram suas condições de produção e renda, e a segurança alimentar da região. Desde sua fundação, essa instituição focou a organização dos pequenos produtores, exercendo a liderança na criação de um modelo de produção do leite utilizando um sistema de microprodução em rede.

PROJETO BINACIONAL DE INVESTIMENTO DE REMESSAS, DO MÉXICO

A liderança exercida pela Fundação para a Produtividade no Campo, A.C., foi peça fundamental do êxito. Essa fundação implementa um modelo de organização, produção e comercialização em torno do cacto nopal, articulando as Mulheres Produtoras de Nopal de Ayoquezco (MENA) com o grupo de Migrantes por Ayoquezco (MIGPAO), que comercializa o produto nos Estados Unidos.

Juventude em risco

Há uma série de variáveis sociais de caráter macro que têm impacto relevante sobre a juventude da região. Aqui são ressaltadas as quatro mais importantes, segundo consideram seus autores:

Primeira, a transição demográfica acelerada, que impõe à juventude atual uma responsabilidade única. A tendência é que em um futuro não muito distante, o envelhecimento da população imporá aos jovens de hoje responsabilidades insuperáveis para manter os sistemas de proteção social.

Segunda, a velocidade das mudanças tecnológicas e sociais impõe uma tensão adicional que, no passado, não se fazia sentir com a mesma intensidade. A contínua incorporação de novas tecnologias aos processos produtivos torna mais difícil a inserção dos jovens no mercado de trabalho. Proporcionalmente ao seu nível de educação, em média superior à dos não jovens, enfrentam maiores taxas de desemprego e menores níveis de renda, segundo mostra o documento *Juventud y cohesión social en Iberoamérica - Un modelo para armar* (Juventude e coesão social na Iberoamérica - Um modelo a construir) (CEPAL, 2008). Além disso, o acesso mais amplo e rápido a novos conhecimentos e valores está produzindo profundas mudanças no desenvolvimento pessoal. A estrutura clássica de família nuclear já não é necessariamente a forma mais prevalente de família nos grandes centros urbanos.

Terceira, o rápido avanço das tecnologias de informação e comunicação está gerando grande impacto sobre a forma como se organizam as redes sociais e como cada um interage com a família e sua comunidade.

Por último – talvez um corolário das anteriores –, o aumento da violência, principalmente, mas não exclusivamente, a urbana, está afetando mais aos jovens, que aparecem frequentemente nas estatísticas da criminalidade crescente, seja como agentes ou como vítimas.

Os quatro projetos ganhadores que trabalham temas de juventude nos ensinam várias lições importantes:

A educação é chave para melhorar as oportunidades da juventude e contribuir para que se reduzam as condições de risco que ela enfrenta

A acolhida e a abertura de novas oportunidades para o desenvolvimento pessoal através da educação são respostas que a sociedade pode oferecer aos jovens que em algum momento apresentaram condutas delituosas. Essas oportunidades não apenas são mais aceitáveis desde uma perspectiva moral, como também são mais efetivas para prevenir a reincidência, promover a inserção social e reduzir a exclusão que esses jovens enfrentaram ao longo de suas vidas.

A opção pela adesão às quadrilhas em busca de um "status social" pode ser neutralizada pela oferta de um ambiente em que se brinda respeito e acolhimento, onde os jovens possam encontrar uma oportunidade para educar-se e buscar formas dignas de inserção social. O enfoque de penas alternativas, não punitivas – já amplamente adotado em países da região – poderia ser potencializado por ações que abram novas possibilidades educativas para os jovens transgressores e de aceitação em sua comunidade.

QUADRO 6 PREVENÇÃO DO FENÔMENO DROGA E BANDO EM ÁREAS MARGINAIS URBANAS E RURAIS, GUATEMALA

Este projeto, levado a cabo pela Associação Grupo Ceiba da Guatemala, oferece um ambiente de acolhida baseado no exemplo de pares e oportunidades para que membros de *pandillas* (quadrilhas) ou drogadependentes retomem seus estudos através de um programa de educação acelerada para o primário, secundário ou bacharelado. Oferece, também, capacitação para o trabalho e ajuda para se conseguir o primeiro emprego. Cerca de 95% dos jovens atendidos abandonaram as gangues (maras) e drogas, e 60% destes encontraram emprego. O programa dá a eles o que a sociedade negou durante suas vidas: uma oportunidade de desenvolvimento e inclusão.

Participação dos jovens em sua própria recuperação e reinserção

Uma alternativa muito efetiva é dar ao jovem a possibilidade de participar ativamente de seu processo de recuperação e reinserção, transformando-o de mero beneficiário de um programa social em ator de um processo que o beneficia. Além disso, são conseguidos resultados de excelência a custos menores que os programas de gênero mais assistencialista.

É inadequado encarar o jovem que transgride ou se entrega a condutas em situação de risco como um simples beneficiário de programas de prevenção de violência e delinquência – ou como um sujeito potencialmente problemático para a sociedade. É comprovado ser mais eficiente envolvê-lo para que tome parte das ações que buscam oferecer novas oportunidades e sua reinserção social.

Além disso, por esse esquema, o jovem se converte em excelente agente promotor de uma cultura de não violência entre seus pares. É seu exemplo da possibilidade real de conseguir uma vida melhor dentro da lei o que faz com que os outros sigam pelo mesmo caminho.

QUADRO 7
SISTEMA DE APOIO PARA JOVENS TUTELADOS, ARGENTINA

Em La Plata, o *Sistema de apoio*, implementado pela Procuradoria Geral do Poder Judiciário, evita a internação de jovens infratores ou a reincidência de egressados, assim como promove a integração de jovens que viveram sob sistemas de proteção por diferentes razões. Ao ingressar no *Sistema* é designado um acompanhante para esse jovem, que o ajudará a construir um novo projeto de vida, e é disponibilizada uma bolsa em dinheiro para que possa sustentar-se e viver de maneira independente. Através de um acordo de responsabilidade mútua – garantido pela autoridade judicial –, o bolsista se obriga a continuar em um processo de capacitação que lhe permitirá ingressar no mundo do trabalho e ter vida própria. O acompanhante segue trabalhando com esse jovem por cerca de três anos, período em que desenhará seu projeto de vida e poderá transformá-lo em realidade. Desde o início, o *Sistema de apoio* atendeu a 1.500 jovens, com apenas cinco reincidências.

Jovens como promotores de uma cultura de paz

Os jovens devem ser atores importantes na promoção de uma cultura de paz. Além de ser um investimento altamente "rentável" a longo prazo para incrementar o capital social, os programas que buscam reduzir a violência escolar fomentando o diálogo e a tolerância têm resultados concretos a curto prazo. Eles se expressam por uma forte adesão da comunidade escolar à ideia da tolerância e da diversidade, e em uma capacidade maior para administrar conflitos.

Os métodos e técnicas de resolução de conflitos costumam ser suficientemente simples. Podem ser gerenciados e implementados nas escolas tendo como centro jovens estudantes que se convertem em mediadores e multiplicadores do modelo. Esta característica facilita sua réplica em um amplo universo de escolas.

É uma forma de trabalho que rompe os esquemas tradicionais de autoridade frente aos conflitos, já que reconhece os eventuais problemas que podem gerar outras instâncias da comunidade educativa e os compromete com a cultura de diálogo e negociação para enfrentar conflitos que sempre estarão presentes na vida das pessoas.

QUADRO 8
PREVENÇÃO DE VIOLÊNCIA E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS
ATRAVÉS DE MEDIAÇÃO ENTRE PARES DE CRIANÇAS E JOVENS
EM RISCO SOCIAL E EM GRUPOS DE EDUCAÇÃO INFORMAL, ARGENTINA

Liderado pela Fundação Alternativa Social e Educativa, este programa busca reduzir a violência dentro do ambiente escolar através da mediação de conflitos entre pares, isto é, estudantes, com o apoio dos professores. Os mediadores são selecionados entre aqueles que expressam a vontade de assumir esse papel e se privilegia a eleição dos estudantes que já sofreram ou exerceram violência anteriormente. O programa conseguiu uma diminuição de situações violentas entre os alunos, assim como uma relação mais harmoniosa entre alunos e professores.

Mesmo que, tradicionalmente, a atenção aos problemas de violência e delinquência tenha sido considerada uma responsabilidade exclusiva das autoridades judiciais e/ou policiais, as comunidades estão cada vez mais conscientes da necessidade de desenvolver ações conjuntas entre o poder público e a sociedade civil para reduzir a violência.

Ainda que os programas de prevenção e controle da violência ou de reinserção dos jovens delinquentes possam ser iniciados pelo poder público ou pela sociedade civil, nota-se uma tendência à colaboração que inclui indivíduos voluntários ou de organizações da sociedade civil em ações conjuntas com as autoridades. Essa colaboração mútua, além de permitir maior alcance dos programas lançados pelo poder público, aumenta a possibilidade de que uma iniciativa da sociedade civil seja transformada em política pública.

QUADRO 9 **PROGRAMA GESTÃO DO CONFLITO ESCOLAR - HERMES, DA COLÔMBIA**

É uma iniciativa da Câmara de Comércio de Bogotá ligada à responsabilidade social. Parte da concepção de que os conflitos são inerentes à natureza humana, mas que podem ser resolvidos mediante o diálogo, evitando chegar à violência. Assim, desenvolveu um sistema de resolução de conflitos nas escolas públicas. Através deste programa, estudantes são capacitados e certificados como conciliadores que ajudam na solução de conflitos de seus pares. Eles se convertem em multiplicadores do modelo, capacitando seus sucessores e, portanto, gerando as condições necessárias para a sustentabilidade do modelo ao longo do tempo, inclusive em uma comunidade caracterizada por alta rotatividade, já que os estudantes saem da escola depois de formados. Neste modelo, até os professores reconhecem que, muitas vezes, podem ser a raiz de um conflito e participam das mesas de negociação mediadas por estudantes. Ao reduzir os níveis de violência escolar, a iniciativa teve grande impacto na comunidade educativa do país. Funciona em 251 colégios públicos de Bogotá e do Departamento (equivalente aos Estados, no Brasil) de Cundinamarca. O programa, que conseguiu formar uma Rede Nacional de Conciliadores e Gestores do Conflito Escolar, despertou o interesse das autoridades, que estão dando apoio para transformá-lo em política pública.

Afirmiação de direitos: Saúde e educação

O acesso à saúde e à educação básica são direitos que, em princípio, são inquestionáveis. Estão explicitamente reconhecidos nas constituições de todos os países da região. No entanto, infelizmente, esses direitos são letra muerta para milhões de pessoas que não têm a possibilidade nem a possibilidade de acessar os serviços de saúde e educação, aos quais supostamente têm direito. Isso acontece por suas condições de baixa renda ou clara pobreza, distância geográfica dos centros urbanos onde o Estado provê tais serviços de maneira mais ampla, de incapacidades físicas que os impeçam de ter acesso a esses serviços, ou de discriminação étnica ou racial.

Os projetos dentro da categoria *Afirmiação* de direitos buscam resolver esse tipo de aberração, propondo soluções que podem satisfazer esses direitos não cobertos pelas limitações antes mencionadas.

As principais lições aprendidas para este tipo de projeto são:

É possível romper com a discriminação gerada quando um grupo populacional específico não pode fazer valer seu direito à saúde e educação

Com frequência, a busca pelo cumprimento de tal direito não nasce diretamente da comunidade afetada, mas da determinação e vontade de um grupo de pessoas que insiste em romper essa falha e envolvem a comunidade afetada. Em geral, essas pessoas proveem do Estado e algumas vezes de grupos da sociedade civil. Os modelos desenhados e provados bem poderiam ser assumidos como política pública em áreas similares.

QUADRO 10
**AÇÕES DE SAÚDE COMUNITÁRIA NA FLORESTA NACIONAL DE TAPAJÓS,
AMAZÔNIA, BRASIL**

O programa é desenvolvido pelo *Centro de Estudos Avançados de Promoção Social e Ambiental ligado ao Projeto Saúde e Alegria*. É desenvolvido na Floresta do Rio Tapajós, afluente do Rio Amazonas, na região Norte do Brasil, nos municípios de Belterra e Aveiro, no Estado do Pará. Essa iniciativa de saúde comunitária nasce como solução para uma região de difícil acesso, com população dispersa e a muitas horas de transporte fluvial dos centros urbanos onde poderiam ter acesso a serviços de saúde. Os problemas mais sentidos por seus habitantes foram identificados de maneira participativa pela própria comunidade. Destacaram a dificuldade no acesso aos serviços de saúde, as taxas elevadas de mortalidade infantil e morbidade por enfermidades infecciosas, parasitoses, desnutrição, falta de água potável e saneamento básico. O *Projeto Saúde e Alegria* desenvolve de maneira criativa uma alternativa que permite melhorar as condições de saúde dessa população e seu acesso aos serviços. Um barco-hospital percorre o rio prestando serviços de saúde, habitantes da comunidade se capacitam como promotores de saúde capazes de identificar os casos que requerem encaminhamento e desenham um sistema de potabilização da água que melhora o acesso à água de qualidade. Hoje, foi definido como o modelo de cuidados a ser utilizado nas margens dos rios amazônicos do Brasil.

É indispensável conseguir articulação com as autoridades de governo e os grupos afetados

Em todos os casos, considerando que a provisão de saúde e educação básicas são tarefas do Estado, independentemente de quem lidera o projeto, é indispensável que se construa uma boa articulação dos setores de governo a cargo do tema com os grupos de interesse. Caso contrário, os beneficiados não assumirão as responsabilidades que também lhes competem, como contribuir para o cuidado com a saúde mediante ações preventivas.

QUADRO 11
**PROGRAMA COMUNITÁRIO DE SAÚDE - SAÚDE UMA RESPONSABILIDADE
DE TODOS, PARAGUAI**

O programa leva à população do Distrito de Fram um modelo sanitário que assegura a qualidade e igualdade nos cuidados de saúde a todas as pessoas. Isso foi conseguido com um modelo de administração descentralizada e a articulação entre a comunidade, municipalidade e o serviço de saúde. A chave de seu êxito está na aproximação dos serviços de saúde às necessidades da população que o utiliza, assegurando que seja acessível a todos. O programa monta um modelo de seguro de saúde que permite ao sistema de saúde de Fram um financiamento melhor e compras que respondem às necessidades da comunidade. Este modelo funciona dentro da rede do Ministério de Saúde Pública e Bem-Estar Social, e do governo do departamento de Itapúa.

Promover a capacidade das pessoas envolvidas

Promover a capacitação de todas as pessoas envolvidas no projeto: gestores, funcionários públicos, beneficiários, famílias e a comunidade em geral, é tarefa fundamental para o êxito dos projetos. É a única forma de assegurar que os beneficiários se convertam em verdadeiros sujeitos ativos de suas ações.

**QUADRO 12
TREVO DE QUATRO FOLHAS, DO BRASIL**

Neste programa, que hoje é política pública no município de Sobral, no Estado do Ceará, a participação das "mães sociais" é um eixo fundamental para o êxito da estratégia. Elas são mulheres da própria comunidade, cuja função é acompanhar as mães ou crianças em risco que não contam com apoio familiar. Recebem capacitação como cuidadoras nos domicílios ou no hospital, com vistas à promoção de saúde, prevenção de complicações e partos prematuros, apoio à amamentação, fortalecimento da autoestima e dos vínculos familiares, assim como a melhora do autocuidado, da maternidade e paternidade.

É indispensável que as famílias participem ativamente

Para o êxito dos projetos é fundamental envolver as famílias dos beneficiários. Em temas de saúde, como se observa em alguns quadros anteriores, elas devem ser corresponsáveis no cuidado da saúde de seus membros, da mesma forma que os serviços de saúde devem ser responsáveis por atendê-los. Em educação, a família deve participar no processo educativo de seus filhos e filhas, e garantir que sua assistência seja promovida e apoiada.

**QUADRO 13
HOSPEDAGEM ESTUDANTIL EM FAMÍLIA, DA BOLÍVIA**

O projeto *Hospedagem estudantil* é inovador por resgatar um costume ancestral (*utawawa*), no qual as famílias de lugares distantes mandavam seus filhos e filhas aos povoados onde havia escolas, e eles viviam com parentes ou amigos da família, que os recebiam em suas casas em troca de trabalho doméstico ou agrícola. Ao modernizar esse costume, este modelo garante que os meninos e meninas hospedem-se em casas de "famílias anfitriãs" e não tenham que pagar com trabalho por sua moradia e alimentação, já que essas casas recebem uma remuneração prevista no orçamento da educação dos municípios em que o projeto acontece. Uma "coordenadora local" reúne e põe em comunicação os pais de família e as "famílias anfitriãs", assegurando o cuidado necessário às crianças do programa, além de apoiar o trabalho dos professores e assumir os pagamentos às famílias anfitriãs pela hospedagem e alimentação das crianças durante sua estada.

As soluções propostas devem adaptar-se às particularidades da população atendida

Considerando que os projetos e programas devem atender a grupos populacionais que apresentam características particulares, é importante que as soluções propostas entendam e se adaptem a tais particularidades e necessidades, e envolvam e consigam a aceitação do projeto pela comunidade.

**QUADRO 14
PINTANDO O SETE, DO BRASIL**

O projeto sensibiliza a comunidade estudantil a respeito da situação dos jovens com deficiência visual e promove apoio e orientação ao professor para que possa melhorar o gerenciamento pedagógico desses estudantes. Trabalha-se com todas as famílias, tanto aquelas que têm filhos com deficiências visuais como com os demais alunos, a fim de que as primeiras possam acompanhar o avanço de seus filhos nas atividades diárias dentro de casa e as segundas entendam o processo de educação e se certifiquem de que ele não afetará a qualidade da educação que seus filhos recebem. Nas escolas,

acontecem atividades de acompanhamento a cargo de professores itinerantes que dão apoio pedagógico a esses educandos durante a aula e os ajudam a desenvolver aptidões para a vida cotidiana. O modelo itinerante permitiu que, com custos inferiores aos dos modelos tradicionais de educação especial para pessoas com deficiência, os estudantes com algum nível de deficiência possam ser integrados no sistema regular, neste caso próximos a suas casas, inclusive em áreas rurais.

É chave o apoio das autoridades de governo para que os modelos inovadores se convertam em política pública

Nestes tipos de projetos e programas, o papel do Estado tem sido de muita relevância, não só pelo apoio em recursos humanos ou financeiros, mas também porque é o único canal para que se convertam em políticas das instituições públicas encarregadas do serviço. Há casos em que os desenvolvimentos aconteceram em nível de dependências locais, que só se validam e expandem quando contam com tal respaldo.

QUADRO 15 CUIDADOS DE SAÚDE PARA COMUNIDADES INDÍGENAS DE ALTA MOBILIDADE, DA COSTA RICA

O projeto, que surge da Área de Saúde de Coto Brus da Caixa Costa-Riquense do Seguro Social, promove cuidados de saúde à população indígena móvel que sai do Panamá e vai até o distrito de Coto Brus para colher o café. Seu traslado busca conseguir uma fonte de renda que não raramente é a única que recebem no ano. O modelo de seguridade social da Costa Rica permite que melhorem suas condições de vida pelo menos durante o tempo em que permanecem em território costa-riquense. Esta iniciativa, que responde em primeiro lugar aos problemas de saúde pública que esta população móvel ocasionava, propõe um modelo de saúde no qual se busca e atende aos indígenas nas fazendas onde trabalham e se hospedam com uma equipe capacitada para dedicar-se à saúde básica e encaminhar os casos necessários. Os resultados alcançados em relação à saúde pública da região levaram o programa a converter-se em uma política pública de saúde.

Voluntariado, responsabilidade social e participação comunitária

Desde sempre, as sociedades latinoamericanas e caribenhas têm dado um sem número de exemplos de solidariedade, caridade e voluntariado. No entanto, nas últimas décadas, acompanhando o desenvolvimento político, social e econômico dos países da região, este capital social vem adquirindo muitas outras formas de expressão.

A participação nos afazeres da comunidade – traço muito bem desenvolvido nas culturas nativas da região –, que se viu diminuída pelos governos ditoriais, voltou a adquirir consistência a partir do regresso masivo da democracia à região; no princípio, com características de resistência política, e posteriormente adotada e promovida pelo próprio Estado.

Essa forma de participação abriu novas perspectivas de controle social. Hoje em dia, abundam leis e normas que determinam a formação de diversos tipos de "comitês comunitários" como parte do sistema de governabilidade local, ou, inclusive, regional e nacional. Além da participação nos comitês regulados por lei, há um sem número de oportunidades de participação através de associações de vizinhos etc. A participação da comunidade, em menor grau nas grandes cidades ou metrópoles, é uma realidade e uma clara expressão dos avanços políticos e sociais que a região tem vivido.

Também o trabalho voluntário por parte da comunidade, que sempre existiu sob a forma de caridade, vai adquirindo novas formas e conotações. O sentido de "responsabilidade cidadã" ou "responsabilidade social" se faz cada vez mais presente entre as classes sociais mais altas. Esta, quem sabe com outros nomes e sem muito trabalho de conceituação, estava e tem estado presente entre as classes socioeconômicas mais baixas.

Hoje, proliferam ações voluntárias de grupos – de vizinhos, de profissionais, de empresas – que se propõem a incidir sobre determinados problemas sociais. No entanto, diferentemente do conteúdo eminentemente caritativo que caracterizava as ações voluntárias de alguns anos atrás, os voluntários de hoje são mais propensos a enfrentar e combater as causas da pobreza do que diminuir o sofrimento através de doações de roupas ou alimentos, isto é, de ações de caridade.

O trabalho voluntário vai adquirindo cada vez mais a expressão de uma ação social incisiva. Nesse sentido, já não se dirige exclusivamente às famílias mais pobres. Hoje, seus focos costumam incluir temas como meio ambiente, cultura e educação.

A responsabilidade social empresarial tem adquirido grande relevância e a cada dia aumenta sua cobertura e o tipo de ações que realiza. Cada vez mais não apenas atende a aspectos relacionados diretamente com seus afazeres, como amplia sua ação para a solução de problemas sociais mais amplos.

Os seis projetos ganhadores classificados sob o rótulo *Voluntariado e participação comunitária* traduzem bem essa diversidade, focalizando uma gama de temas e interesses: proteção do meio ambiente, acesso a moradia digna, controle social sobre a corrupção na administração pública, inclusão social de pessoas com deficiência, direitos humanos (violência contra a mulher e trabalho infantil).

Entre as lições importantes derivadas desses projetos estão:

Temas de interesse são capazes de mobilizar o trabalho voluntário

Quando os temas escolhidos pelas iniciativas são de interesse atual, têm alta capacidade de mobilizar pessoas dispostas a doar seu trabalho voluntariamente e a divulgar a proposta.

Ainda que vários casos tenham sido iniciados por organizações não governamentais, todos dependem de uma massiva participação de voluntários para sua execução adequada e para serem viáveis financeiramente.

QUADRO 16 DO LIXO PARA A RECUPERAÇÃO, UMA ESPERANÇA INTEGRADORA, DO CHILE

O projeto dá uma resposta inovadora a dois temas contemporâneos: o cuidado e inclusão social de pessoas com deficiência mediante um modelo sustentável, que não dependa de doações de maneira permanente, e o cuidado com o meio ambiente. A organização responsável – União de Pais e Amigos Solidários (UPASOL) – é uma ONG com tradição na oferta de serviços de reabilitação física. Para garantir o financiamento de suas atividades, decidiu utilizar a reciclagem de refugos como processo de caráter industrial. Os produtos recicláveis são o dinheiro com o qual os pais e familiares das pessoas atendidas pagam pelos serviços. Qualquer pessoa da comunidade, independentemente de renda e dos serviços que demande, paga com produtos recicláveis. Este tipo de círculo gera um sentimento de lealdade, que promove a entrega desses produtos inclusive sem a necessidade de pagar por eles. Este modelo demonstrou ser capaz de cobrir 100% dos custos da atenção às pessoas com deficiência.

Propostas concretas de interesse comum incentivam a participação de voluntários

O êxito na mobilização de voluntários se deu em grande parte porque os projetos apresentam propostas concretas e de implementação imediata para a solução de situações disfuncionais e não somente denúncias a instâncias distantes do cidadão comum.

QUADRO 17 OBSERVATÓRIO SOCIAL DE MARINGÁ, BRASIL

O *Observatório* nasce do descontentamento da sociedade civil e da cidadania frente à corrupção que permitiu o esbanjamento/desvio de uma grande quantidade de recursos públicos. Ainda que a justiça tenha funcionado e os culpados ido para a cadeia, o dinheiro público se perdeu e jamais regressou aos cofres do Estado. Foi assim que um grupo amplo de pessoas representando organizações, universidades, empresas, sindicatos, criou a Sociedade Eticamente Responsável - SER. Sua função é prevenir os desvios nos processos de licitação, velando pela transparência no uso dos recursos, promovendo o comportamento ético dos funcionários e difundindo a importância econômica dos impostos. Sob a SER, e diante da necessidade de passar a reforçar a conscientização com a intervenção direta, nasce o *Observatório Social de Maringá*, que faz acompanhamento em tempo real das licitações que acontecem no município, assim como dos gastos do Câmara Municipal, graças ao trabalho de muitos voluntários. Seus resultados têm sido tão importantes que hoje já existem mais de 50 observatórios sociais no país. O êxito na adesão de voluntários e a participação entusiasta da comunidade foram resultado, em grande parte, do caráter de novidade e inovação da proposta, unido ao trabalho prévio de conscientização da SER.

Soluções simples e inovadoras atraem um vasto número de voluntários e promovem a participação da comunidade

Há maneiras de enfrentar problemas sociais tais como o cuidado ambiental ou o controle social. Além do caráter inovador, a metodologia de trabalho é suficientemente simples para ser aplicada pelos voluntários e apropriada por toda a comunidade.

QUADRO 18 TAÇA ÁGUA FRESCA DA LIGA MEIOAMBIENTAL DE FUTEBOL, DE BELIZE

É um projeto que responde à necessidade de envolver a comunidade no cuidado ao ecossistema do país, de enorme riqueza e fragilidade. Se baseia em uma proposta inovadora e, ao mesmo tempo, simples: aproveita a paixão popular pelo futebol. O *Toledo Institute for Development and Environment* - TIDE (Instituto Toledo para o Desenvolvimento e Meio Ambiente), responsável pelo cuidado do Corredor Montaña Marina Maya, criou um torneio de futebol em que o requisito para participar é ter formulado um projeto de proteção ao meio ambiente, em conjunto com a comunidade, de acordo com suas capacidades. As partidas, nas quais comparecem não apenas os jogadores e suas famílias, mas também a comunidade, são utilizadas para desenvolver programas de educação ambiental. Dessa maneira, TIDE conseguiu despertar a atenção da comunidade frente à necessidade de cuidar do ambiente e envolver as pessoas em ações concretas. A Copa atraiu mais de 1 mil jogadores e envolveu cerca de 10 mil crianças, jovens e adultos em trabalhos voluntários de cuidados com o ambiente.

Gerar novos desafios, atendidos com modelos inovadores, permite criar sinergias entre o público e o privado

Em geral, as ações de voluntariado não complementam o papel do Estado. Na verdade, elas lançam novos desafios com soluções inovadoras para problemas que não são atendidos pelo poder público. Na medida em que não competem, mas sim preenchem espaços vazios, despertam o interesse das autoridades para trabalhar em conjunto com as organizações não governamentais e seus voluntários, abrindo novas portas para a colaboração entre a sociedade civil e o governo, especialmente o local.

QUADRO 19 DEFENSORIAS COMUNITÁRIAS, PERU

Em Cusco, o programa *Defensorias comunitárias* nasce do trabalho entre o Instituto de Defesa Legal (organização não governamental peruana) e um movimento espontâneo de cusquenhas preocupadas com os altos índices de violência contra as mulheres e que estão buscando que sejam denunciados e punidos. Dessa união surgem as defensoras comunitárias, mulheres da comunidade, voluntárias, fluentes no idioma *quechua*, em sua maioria capacitadas pelo Instituto. São amigas, vizinhas, comadres das mulheres que foram agredidas. Essas características fazem com que as vítimas confiem nelas, contem a situação e, inclusive, se atrevam a denunciar o agressor. A agressão é trabalhada desde a perspectiva dos direitos. O agressor não tem direito a agredi-la e ela tem o direito de se defender. Trata-se de romper esquemas adquiridos desde seus lares maternos, em que bater, gritar ou insultar uma mulher, filhos e filhas, era considerado "normal". Quando livremente decidem aproximar-se das autoridades competentes, as defensoras as acompanham no difícil processo de denúncia. A cooperação com as autoridades públicas, construída com esforço ao longo do tempo, permite dar um acompanhamento melhor a cada caso. É uma ação inovadora e pouco custosa, que permite fazer chegar a justiça a lugares afastados e que estavam fora do alcance dos canais tradicionais. Os resultados positivos do trabalho despertaram o interesse do poder público, que o multiplicou no Departamento de Cusco.

A corrupção é um tema que diz respeito à responsabilidade social empresarial

É um tema central da responsabilidade social de qualquer empresa evitar a todo custo atos de corrupção e participar de seu controle. O *Observatório Social de Maringá*, apresentado no Quadro nº 17, é um exemplo fidedigno desse compromisso do setor empresarial com a luta em busca da transparência.

A responsabilidade social é capaz de mobilizar ações governamentais

Quando as ações de responsabilidade social são geradas em organizações do tipo confederações, têm maior impacto em áreas mais amplas e permitem mobilizar contribuições orçamentárias estatais no âmbito dos setores que tradicionalmente estão a cargo do Estado.

QUADRO 20 PROGRAMA PARA A GESTÃO DO CONFLITO ESCOLAR - HERMES, DA COLÔMBIA

Como já mencionado, é uma iniciativa da Câmara de Comércio de Bogotá, no âmbito dos programas de responsabilidade social, que trabalha na resolução de conflitos nas escolas. Na medida em que demonstrou resultados palpáveis e um modelo possível de reproduzir e manter ao longo do tempo, inclusive em meio a uma população oscilante como é a dos estudantes, as Secretarias de Educação, tanto distrital como departamental, comprometeram-se com o programa, contribuindo com fundos para o financiamento dos coordenadores a cargo de grupos de escolas nas diferentes localidades

VII. Considerações Finais

Este documento apresenta uma análise cuidadosa dos 25 projetos ganhadores dos cinco ciclos do concurso "Experiências em Inovação Social", iniciativa da CEPAL com o apoio da Fundação Kellogg, que ocorreram entre 2004 e 2009.

O propósito desta análise foi:

1. Examinar os critérios utilizados pelo Comitê de Notáveis para julgar os 3 mil projetos que, tendo cumprido os requisitos básicos estabelecidos nas bases do concurso, foram examinados por seus avaliadores.
2. Conhecer que outros padrões, além dos critérios de seleção, se apresentam comumente nos projetos ganhadores, observar se eles variam por categoria ou área temática do projeto e se apresentam certos modelos gerais que se mantêm quando os projetos são analisados de maneira transversal.

Aspectos mais relevantes da inovação social na América Latina e Caribe

Uma primeira consideração que salta aos olhos é a enorme *quantidade de esforços e a criatividade* existente na região, que responde à busca de soluções a problemas de ordem diversa que afetam profundamente a qualidade de vida de alguns ou, inclusive, ao conjunto de habitantes de uma localidade. Como mencionamos em muitas ocasiões, a região é uma explosão de inovações, mas falta disposição para levá-las em consideração e não apenas ressaltá-las, mas usá-las como ideias a serem aplicadas em outros lugares e, inclusive, como base para políticas e programas públicos.

Os esforços se originam principalmente em organizações da sociedade civil ou da própria comunidade. A maioria dos projetos se inicia sem uma clara participação do governo. Porém, com o passar do tempo, à medida que demonstram excelência e resultados relevantes, as autoridades governamentais se vinculam e, em muitas ocasiões os apoiam, convertendo-se em seus promotores.

Também se encontram esforços importantes do setor público, especialmente em nível local, em setores como saúde ou educação.

Por que a presença estatal é menor no desenvolvimento de inovações? Ainda que não tenhamos uma resposta contundente e demonstrada pela evidência deste programa, sabemos que inovar implica em um processo de tentativa e erro no qual não se pode assegurar o êxito do resultado final. As restrições impostas pelas normas legais, que são necessárias, limitam as possibilidades de o setor público se lançar nesses processos. Mas precisamente essas restrições deveriam incentivar as autoridades a apreciar e aprender com as inovações desenvolvidas pela sociedade civil e pelas próprias comunidades, convertendo-as em ideias que alimentem as políticas públicas e, assim, massificar seus efeitos.

O papel das organizações da sociedade civil em muitas ocasiões se dirige ao apoio às próprias comunidades. São numerosos os casos nos quais líderes da comunidade identificam o problema chave que desejam resolver e, a partir dessa definição, buscam o apoio de uma organização não governamental para que os apoie, assessor e não raramente lhes provenham recursos financeiros.

Em outros casos é a organização da sociedade civil, como agente externo à comunidade, que se acerca à comunidade, conhecadora de seus problemas, e propõe que trabalhem conjuntamente na execução das soluções. Nesses casos, costuma acompanhar-se de financiamento e assistência técnica.

Nos projetos em que atua uma organização não governamental, aprecia-se seu esforço para conseguir que a comunidade participe ativamente em todas as etapas do projeto, desde a definição do problema até sua execução e, inclusive, acompanhamento. Não há dúvida de que, em boa medida, o êxito dos projetos está associado à qualidade e extensão da participação da comunidade, porém não se pode deixar de reconhecer o papel catalisador e decisivo que desempenham as ONGs.

Quem sabe o efeito mais importante de uma ampla participação da comunidade nas diferentes etapas de um projeto, e sobretudo em sua fase de execução, é o sentido de pertencimento que se desenvolve ao redor do projeto? Quando esse sentimento prevalece, a comunidade está disposta a trabalhar conjuntamente para superar as adversidades que sempre estão presentes no desenvolvimento de uma iniciativa.

Outro efeito substancial da ampla participação da comunidade é a capacitação e aprendizagem produzida ao longo da realização do projeto, processo no qual o papel da organização não governamental é decisivo. Um dos aprendizados chaves é reconhecer o mérito e a importância de conhecer os custos associados a cada etapa do processo dos projetos e quais são as consequências de ignorá-los. É pouco provável que alguma organização não governamental, e, sobretudo, o governo, se vincule a projetos que não têm clara a relação de custo-benefício. Ao fim e ao cabo, os recursos são escassos e as necessidades enormes, e é necessário avaliar qual é o tipo e o custo do impacto alcançado. Outro é *aprender a formar alianças com diferentes atores* chaves para o bom funcionamento de suas iniciativas. Alianças com outros membros de suas comunidades e de outras comunidades, com diversas organizações da sociedade civil, com o setor privado, com grupos de interesse nos mercados onde participam e, sobretudo, com o Estado em nível local, intermediário ou nacional, são habilidades muito importantes para mover-se em um mundo formal com o qual necessariamente terão de interagir.

Quando o setor privado participa desse tipo de projeto, no campo de ações de responsabilidade social empresarial, seja diretamente ou através de suas associações, em geral alcança um impacto muito importante.

Por mais louvável que seja a participação das ONGs e de outras entidades do setor privado neste tipo de projeto, também é necessário reconhecer que os problemas de pobreza, desigualdade, discriminação, exclusão e falta de cumprimento de direitos econômicos, sociais e culturais na América Latina e Caribe *dificilmente poderão ser superados sem a participação do Estado*.

Projetos exitosos como os examinados neste concurso têm de ser massificados ou universalizados caso se queira que sejam estatisticamente significativos na região. Como se viu nesse exercício de cinco anos, quando um projeto alcança resultados significativos e consegue chamar a atenção do Estado até o ponto de que o reconheça, adote e reproduza em outras regiões, pode-se pensar que ele pode massificar-se e ser sustentável.

Esse é o trânsito de um projeto isolado até o programa que se converte em política pública. Por isso, é imperativo que se produza um diálogo entre aqueles que se movem no âmbito deste tipo de projeto e o Estado, processo que pode ser muito produtivo.

VIII. Histórias de êxito na América Latina e Caribe

O projeto Experiências em Inovação Social, realizado pela Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL), com o apoio da Fundação W. K. Kellogg, contém um concurso iniciado em 2004 que já foi realizado em cinco ciclos.

O concurso recebeu 4.800 iniciativas provenientes de quase todos os países da região e conta com um banco de 72 experiências finalistas destacadas como práticas inovadoras e exitosas, das quais 25 são ganhadoras.

Cada inscrição foi avaliada em um processo rigoroso, que incluiu uma visita de campo e a apresentação dos finalistas nas Feiras de Inovação, em Santiago do Chile (2005), Cidade do México (2006), Porto Alegre, Brasil (2007), Medellín, Colômbia (2008) e Cidade da Guatemala (2009), onde o Comitê de Notáveis definiu os premiados.

A seguir, apresentamos os 25 projetos ganhadores dos cinco ciclos. Todos são empreendimentos inovadores, com excelentes resultados, custo-eficientes e, portanto, replicáveis.

Eles estão agrupados em quatro grandes áreas: Geração de renda, Juventude em risco, Afirmação de direitos em saúde e educação, e Voluntariado e participação comunitária.

Histórias de êxito na América Latina e Caribe

A.	Geração de renda	52
1.	Programa integrado de cultivos andinos, Argentina	52
2.	Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado, RECA, Brasil	55
3.	Gestão e tratamento de efluentes com lentilha aquática, alface d'água e totora, Equador	59
4.	Fortalecimento das finanças populares em Azuay e Cañar: consolidação de uma proposta de desenvolvimento local em um contexto de alta migração internacional, Equador	63
5.	Let Agogo, Haiti	67
6.	Projeto binacional de investimento de remessas para o estabelecimento de uma fábrica processadora de alimentos nostálgicos de Oaxaca em Ayoquezco de Aldama, México	73
7.	Produção sustentável de trutas no sistema extensivo e intensivo em lagoas e gaiolas, Peru	76
B.	Juventude em risco	80
1.	Programa de prevenção de violência através de projetos de resolução de conflitos e mediação de pares em escolas com crianças e jovens em risco social e em grupos de educação informal, Argentina	80
2.	Sistema de apoio a adolescentes tutelados, Argentina	84
3.	Programa para a gestão do conflito escolar – Hermes, Colômbia	88
4.	Prevenção do fenômeno droga e bando em áreas marginais urbanas e rurais, Guatemala	94
C.	Afirmiação de direitos em saúde e educação	99
1.	Avós contadoras de histórias, Argentina	99
2.	Nossos passos. Uma experiência de construção de aprendizagem desde a escola tradicional até a interculturalidade, Argentina	104
3.	Hospedagem infantil em família, Bolívia	108
4.	Ações de Saúde Comunitária na Floresta Nacional de Tapajós, Brasil	112
5.	Trevo de Quatro Folhas – Estratégia de redução da morbimortalidade materna, perinatal e infantil, Brasil	116
6.	Pintando o sete, Brasil	121
7.	Cuidados de saúde para comunidades indígenas de alta mobilidade, Costa Rica	124
8.	Programa Comunitário de Saúde – Saúde, responsabilidade de todos	128
D.	Voluntariado e participação comunitária	131
1.	Copa Água Fresca da Liga Meioambiental de Futebol, Belize	131
2.	Programa de erradicação do trabalho infantil e proteção dos adolescentes em trabalho doméstico, Brasil	135
3.	Observatório social de Maringá, Brasil	142
4.	Do acampamento ao bairro: Implementação de mesas participativas de trabalho nos acampamentos da Região Metropolitana por parte dos moradores e dos voluntários de Un Techo para Chile, Chile	146
5.	Do lixo para a recuperação, uma esperança integradora, Chile	150
6.	Defensorias comunitárias: uma resposta comunitária à violência familiar, Peru	155

QUADRO 1
PROJETOS GANHADORES DE EXPERIÊNCIAS EM INOVAÇÃO SOCIAL,
POR PAÍS E ÁREA TEMÁTICA

País	A. Geração de renda	B. Juventude em risco	C. Afirmação de direitos em saúde e educação	D. Voluntariado e participação comunitária	Total
Argentina	1	2	2	-	5
Belize	-	-	-	1	1
Bolívia (Estado Plurinacional de)	-	-	1	-	1
Brasil	1	-	3	2	6
Chile	-	-	-	2	2
Colômbia	-	1	-	-	1
Costa Rica	-	-	1	-	1
Equador	2	-	-	-	2
Guatemala	-	1	-	-	1
Haiti	1	-	-	-	1
México	1	-	-	-	1
Paraguai	-	-	1	-	1
Peru	1	-	-	1	2
Total	7	4	8	6	25

Fuente: Elaboración propia.

No Concurso, foram consideradas oito áreas de participação: Saúde, Educação, Nutrição e segurança alimentar, Programas de juventude, Responsabilidade social, Voluntariado, Geração de renda e Desenvolvimento rural/agrícola. Para efeito de análise deste livro, estas áreas foram reagrupadas nas quatro indicadas no quadro acima.

A. Geração de renda

1. Programa integrado de cultivos andinos, Argentina

Quebrada de Humahuaca, Província de Jujuy e Província de Salta

Cooperativa Agropecuária Artesanal União Quebrada e Valles (Cauqueva)

Contexto

Nos anos 1990, os horticultores de La Quebrada iniciam um processo de união de grupos informais de produtores em 25 localidades dos departamentos de Iruya e Tumbaya, Tilcara e Humahuaca. Um de seus primeiros passos foi se unirem para levar a produção aos mercados de Jujuy, eliminando os intermediários, o que fortaleceu a horticultura local. Em 1996, criaram a *Cooperativa Cauqueva*, formalizando a organização.

No entanto, a crise econômica argentina de 2000 afetou severamente as condições do mercado. Os produtores buscaram alternativas produtivas e, com o apoio das pessoas mais velhas da comunidade, surgiu a ideia de retomar os cultivos andinos ancestrais, cujas sementes ainda estavam presentes em suas hortas caseiras. Assim, eles diminuíram a dependência de assistência técnica externa e reduziram os custos de produção.

Começaram uma nova linha de produção com milho, batata andina e outros tubérculos ancestrais. Foi assim que a crise se converteu, para a Cooperativa, em uma grande oportunidade de transformação produtiva. Ela fortaleceu a organização coletiva para transformar e comercializar produtos que, por suas características (ancestrais ou orgânicos) encontraram um nicho de mercado privilegiado.

Desafio

Elevar o nível de vida dos 150 sócios da *Cooperativa* mediante a produção e comercialização de produtos tradicionais e hortaliças. Para isso, foi necessário incrementar os hectares dedicados ao cultivo orgânico de batatas andinas e outros tubérculos tradicionais a fim de assegurar volumes maiores de produção, que fossem atrativos aos mercados nacionais e internacionais.

Processos de execução

O processo se divide em três etapas: produção, pós-colheita e comercialização.

1. Produção

A preservação e fortalecimento das tradições ancestrais busca conservar a cultura e os recursos próprios do cultivo tradicional e, por sua vez, implementar novas tecnologias que permitam obter mais produtividade e assegurar a qualidade. Este é um caso de combinação exitosa de conhecimentos tradicionais e modernos.

Para incorporar a nova tecnologia, foi essencial a assistência técnica que os sócios da cooperativa deram aos seus companheiros, assim como contar com recursos adicionais que permitiram, por exemplo, plantios de alta densidade. A *Cooperativa* desenvolveu uma linha de crédito para seus sócios. Os produtores receberam capacitação em planejamento e cálculo de custos durante o processo produtivo, para assegurar os resultados e garantir o pagamento do crédito.

Para dar mais segurança aos produtores e ter capacidade para enfrentar as inclemências climáticas, se desenvolveu um seguro de colheita financiado pela própria Cooperativa. Se o produtor tem um rendimento inferior à média da zona, o seguro cobre a diferença até o montante pactuado.

Também incluídos no processo estão a multiplicação e preservação de recursos genéticos nativos; o desenvolvimento tecnológico na utilização de rizo-bactérias, o controle biológico de pragas, o melhoramento e manejo dos solos; o cumprimento de um protocolo de qualidade que permita atingir os padrões internacionais.

2. Pós-colheita

Contempla o processo de transformação dos produtos para alcançar melhores condições de preservação e/ou derivados que incrementam as possibilidades de comercialização e melhoram os preços. A *Cooperativa* estabelece uma linha de produção que começa com o recebimento e seleção dos produtos, sua limpeza e processamento. Por exemplo, a batata andina é embalada à vácuo ou transformada em purê desidratado. Nesse processo a *Cooperativa* emprega cerca de cinco pessoas da comunidade.

3. Comercialização

Esta etapa abrange os aspectos vinculados à gestão de vendas, à logística e à promoção dos produtos. Esse processo demonstra o êxito da *Cooperativa*, já que produtos antes desconhecidos dos grandes mercados hoje são solicitados em nichos gourmets tanto da Argentina como no exterior.

Para a promoção dos produtos foram usadas várias estratégias. Uma delas foi a presença em diferentes meios de comunicação, a criação de uma página web (www.cauqueva.com.ar) que apresenta os diferentes produtos, a história de alguns produtores e receitas utilizando os produtos ancestrais. Também há mesas de degustação dos produtos em diferentes tipos de eventos. Em promoção e comercialização, a cooperativa soube agregar valores intangíveis ao produto, como as noções de patrimônio e identidade cultural. Este trabalho, além de ter efeitos importantes nas vendas, despertou o interesse para visitar e conhecer esses lugares, que aparecem intimamente ligados aos produtos, costumes e cultura. A estratégia gerou aliados comerciais, culturais e institucionais.

Custos e financiamento

Para começar é preciso ressaltar que este já é um programa autossustentável, como qualquer empresa comercial. Quanto aos gastos, estão inclusive abaixo dos custos de produção de atividades agrícolas desenvolvidas em modelos agroindustriais. No total, todas as atividades, desde a produção, assistência técnica, investimentos e comercialização, equivalem a US\$ 77.779 dólares anuais.

Para vários dos investimentos iniciais requeridos, como instalação para a fábrica, equipamentos de refrigeração e equipamentos para transformação do produto, contou-se com apoios financeiros não reembolsáveis e, posteriormente, créditos de organismos internacionais, como do Banco Internacional de Desenvolvimento (BID). A contribuição recebida por terceiros foi de cerca de US\$ 16,5 mil dólares. Os recursos próprios da Cooperativa pela venda de serviços, reconhecimentos e quotas dos sócios, produziram uma renda ao redor de US\$ 69 mil dólares.

Para todos os produtos, os custos de produção são cobertos pelos de venda, inclusive gerando ganhos para cada produtor e para a *Cooperativa*. E mais, a *Cooperativa* desempenhou um papel chave na fixação de um preço de sustentação que não apenas beneficia os sócios como a todos os produtores da região.

No entanto, atualmente enfrenta um sério problema com a concorrência dos produtos contrabandeados que entram no país pela Bolívia. Diante disso, os produtores estão fazendo gestões ao governo argentino para garantir um controle maior na fronteira.

Inovação social

É um exemplo exitoso de associatividade, articulação de diferentes conhecimentos e avanço na busca de mercados privilegiados e industrialização dos produtos a fim de criar um valor agregado.

Outro elemento é a valorização dos cultivos ancestrais, que deixam de ser uma produção marginal para o consumo do lar e transformam-se em uma importante fonte de renda.

Igualmente inovadora e valiosa é a forma com que este grupo de produtores associados está contribuindo para a manutenção e conservação de um banco de germoplasma de produtos ancestrais.

Não há dúvida de que cada pequeno agricultor não teria conseguido, separadamente, os resultados que juntos todos alcançaram. Graças a esse trabalho associativo, em que a produção se mantém de forma individual, otimizou-se a gestão da cadeia produtiva, desde a moradia rural até a venda dos produtos.

Cabe ressaltar também sua incidência na valorização e conservação da cultura da região, boa parte dela com raízes indígenas Kollas, que se transformaram num atrativo turístico dinamizador da economia local.

É uma proposta inovadora a participação da comunidade em um plano de desenvolvimento estratégico de uma área definida como Patrimônio da Humanidade. Esse modelo forma e capacita sua população a partir de seus próprios conhecimentos, resgata uma cultura e interage com as novas demandas da globalização em mercados competidores. A crise foi o motor da inovação, que os levou às suas raízes ancestrais, transformando-se em fonte de renda para as famílias de La Quebrada.

Lições aprendidas

O modelo cooperativista é factível no mundo rural, mantendo a propriedade privada da terra e as decisões de produção. Incluir a participação de toda a comunidade no modelo, considerando desde os jovens até os adultos, facilita a inserção de novas gerações e ainda um maior sentimento de pertencimento diante do objetivo final.

O intercâmbio de saberes entre camponeses e profissionais, junto à capacitação, permite um aumento da variedade e qualidade dos cultivos, tornando possível encontrar novos nichos de mercado com preços melhores.

Impactos

O projeto propiciou o aumento da renda dos pequenos produtores, aumentando o capital social das comunidades e revalorizando a identidade local. Por sua vez, esses incrementos possibilitaram uma diminuição dos custos dos insumos e a melhora da produção, comercialização, acesso a créditos e capacitação. Aumentou a variedade de produtos (50 tipos de batatas, quinoa, amaranto e tomates) e criou-se uma linha de produtos alimentícios (alfajores, elaboração de pães e purê desidratado).

A criação do Museu da Vida Campesina e quatro pontos de venda (açougue, verduras, artesanato e grãos, e farinhas) representa o resgate das práticas e costumes ancestrais e de preservação da biodiversidade da região.

Contato

Javier Rodríguez
Engenheiro Agrônomo, assessor e integrante de Cauqueva
E-mail: javierrodriguez@cauqueva.org.ar
Site: www.cauqueva.com.ar
Tel.: (54 388) 499-7185 e 155 004181

2. Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado, RECA, Brasil

Quebrada de Nova Califórnia, Estado de Rondônia
Associação dos Pequenos Agrossilvicultores

Contexto

O projeto RECA tem sua origem na chegada de camponeses sem-terra provenientes de outras regiões do Brasil (principalmente do Sul) a Nova Califórnia, nos anos 1980, em busca de novas oportunidades e melhores condições de vida.

Esses camponeses receberam terras do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), de acordo com o programa de Reforma Agrária do governo brasileiro, sem assistência técnica ou crédito. Os colonos, que desconheciam as condições da zona, terreno e cultivos apropriados, tentaram semear e cultivar produtos tradicionais de outras regiões do país, tais como milho e mandioca. Os resultados foram desastrosos. A terra e o clima não eram apropriados para isso. A baixa produtividade os levava a desmatar mais e a semear em áreas maiores com a esperança de conseguir alguma renda. A esses inconvenientes se somaram as difíceis condições climáticas, a ameaça constante de enfermidades como malária, pragas e insetos, animais desconhecidos e problemas de legitimidade política enfrentados na região.

A destruição da selva resultou em fortes confrontos com os *seringueiros*, que dependem da selva para extrair o látex, sua única fonte de renda. Diante dos reiterados fracassos, os colonos, que viviam na pobreza, se unem para discutir formas de sobrevivência nesse lugar remoto e abandonado pelas autoridades.

Os colonos se aproximaram dos *seringueiros* para buscar modos de produção que se adaptavam às condições climáticas, épocas de plantio e colheita. Aprenderam com eles que a selva, desde que bem cuidada, é uma fonte de produtos que podem ser levados ao mercado. E, assim, começam, em conjunto, a discutir a possibilidade de implementar sistemas agroflorestais. Dessa união surge a *Associação dos Pequenos Agrossilvicultores*, embrião da organização atual.

Formulam um projeto que apresentam às autoridades do Acre e, depois, às de Rondônia, recebendo de ambos respostas negativas às suas solicitações de apoio. Diante das circunstâncias, recorrem ao bispo do Acre, que recebe o projeto e busca ajuda para implementá-lo. Com seu apoio apresentam o projeto ao *Centro de Estatísticas e Investigações Sociais* (CERIS), organização não governamental que apoia uma reformulação, em conjunto com os produtores organizados, para enviá-lo à Organização Católica para a Cooperação ao Desenvolvimento (CEBEMO), da Holanda, que em 1989 aprova o projeto e entrega os recursos para iniciar replantio de 200 hectares.

Desafio

Melhorar as condições de vida de 360 pequenos agricultores chegados da Amazônia nos anos 1980, beneficiários do INCRA, suas famílias e suas comunidades.

Processos de execução

As atividades da cadeia produtiva se dividem no cultivo e benefício dos sistemas agroflorestais (SAF), e sua posterior transformação, empacotamento e comercialização. Atualmente, tem 1,2 mil hectares de cultivos de flora nativa da Amazônia, sob a modalidade agroflorestal.

Em tais sistemas está o cacau branco (*Theobroma bicolo*), a castanha-do-pará (castanha do Brasil) e palmeiras de pupunha (*Bactris gasipaes*), tanto para venda como para desenvolvimento de sementes certificadas, palmitos de pupunha, acerola (*Malpighia emarginata*), araçá (*Eugenia stipitata*), látex, andiroba (*Carapa guianensis Aubl.*), e açaí (*Euterpe oleracea*), assim como variadas madeiras.

As propriedades individuais das famílias sócias do RECA têm um tamanho médio de 100 hectares²¹, onde se plantam todos os cultivos orgânicos certificados com sistemas agroflorestais.

Os pequenos agrossilvicultores estão organizados em 11 grupos territoriais, dadas as grandes distâncias entre eles. Cada grupo conta com um líder, um coordenador e uma representante, mulher, que organizam o trabalho e as relações com a sede central do RECA. O líder se encarrega do trabalho no grupo e o coordenador (ou a coordenadora) gerenciam os assuntos relacionados com a Associação (execução do projeto, obras e construções, compra de maquinaria).

No modelo do RECA, cada produtor e sócio vende sua colheita à Associação por um preço previamente estabelecido pela Assembleia Geral. Cada entrega é revisada para assegurar que as condições de qualidade sejam cumpridas.

A Associação, na fábrica construída para tal fim, realiza a transformação e a comercialização em três unidades principais:

3. Unidade de polpas: que produz polpa de cacau, açaí, araçá e acerola. Possui uma área de recepção, lavagem e separação de frutos e outra de quebra, extração de polpa, embalagem e câmara fria. É administrada por um gerente e auxiliares, e conta com uma oficina de controle de qualidade.
4. Unidade de palmito de pupunha: onde se recebem os talos de palmito e são garantidos o tamanho e a qualidade requeridos. Ali os palmitos são cozidos, preparados e envasados. É administrada por um gerente, apoiado por uma secretária.
5. Unidade de manteigas e azeites: onde se extrai a manteiga do cacau branco, azeite de castanha e de andiroba, sempre sob a supervisão de um gerente. Possui caixas cobertas para a fermentação das sementes, barcaças para a secagem ao Sol, com um teto móvel contra a chuva, um forno à lenha para aquecer as sementes, prensas extratoras de azeites e instalações para o empacotamento.

Durante a temporada de safra, 180 pessoas processam os produtos. Na baixa temporada, esse número diminui para 25. Todas recebem remuneração e boa parte é, inclusive, sócia do RECA.

Além de matéria-prima, o RECA produz uma série de derivados, que são produtos finais para o mercado, como licores, doces, marmeladas e sabonetes de manteiga de cacau branco, ainda elaborados de forma artesanal.

Os produtos são comercializados no mercado local, nacional e internacional por meio de diversos canais. A Associação tem representantes comerciais nas maiores cidades da região, como Rio Branco (Acre), Porto Velho (Rondônia), mas também em lugares mais distantes como Vitória (Espírito Santo) e São Paulo. Por outro lado, vende produtos primários diretamente a grandes empresas em várias partes do país.

Um importante cliente do RECA é a Natura, empresa de produtos de beleza naturais, que utiliza a manteiga do cacau branco para produzir cremes e sabonetes. Sua relação com o RECA é de comércio justo e inclui a distribuição de uma parte de utilidades e a oferta de cursos de capacitação para os sócios.

²¹ Cabe destacar que essa não é uma extensão de grande tamanho em zonas como a Amazônia, onde a produtividade da terra é muito baixa.

Recentemente, a Associação abriu outro nicho de comercialização internacional através de uma ONG de comércio solidário, na França, que tem uma loja onde são vendidos os produtos do RECA, especialmente o palmito, diretamente ao consumidor final. A venda ao nicho de consumidores "conscientes" é favorecida pela certificação orgânica dos produtos.

Para as capacitações, sempre relacionadas com as etapas do processo, o RECA se apoia em várias organizações. Nesse contexto, os sócios receberam cursos de relações humanas, segurança no trabalho, higiene e qualidade de produção, controle de pragas, melhoramento de solos, apicultura, piscicultura e artesanato. E para a formação dos filhos dos sócios, o RECA tem convênios com escolas agrícolas.

Em todas as atividades do RECA, a mulher tem um papel de destaque, trabalhando junto ao resto da família na agricultura (administração da propriedade e das plantações) e na transformação de produtos. Cada grupo de trabalho também tem uma representante mulher, que participa das reuniões de coordenação e apoia o processo de planificação e tomadas de decisão. Além disso, as mulheres do RECA formaram seu próprio grupo, que produz artesanatos, doces caseiros e organiza eventos, entre outras atividades.

O RECA desenvolve uma série de atividades de responsabilidade social e investimento no capital humano. Assim, por exemplo, construiu e apoia a Escola Família Agrícola (EFA), que funciona segundo o modelo da pedagogia de alternância desenvolvido na Argentina, no qual os estudantes passam 15 dias estudando na escola e 15 dias aplicando o aprendizado no meio rural da família.

No âmbito da saúde, o RECA capacitou 10 microscopistas a realizar o exame de malária, enfermidade que afetava a região e ameaçava a vida das famílias agricultoras. Alguns habitantes disseram ter sido vítimas da enfermidade mais de quinze ou vinte vezes. Hoje, graças às análises e treinamentos para o cuidado da saúde realizados pelo RECA e pela assistência técnica do governo no combate ao mosquito transmissor, a incidência de malária foi reduzida substancialmente.

Ao longo dos anos, o RECA construiu uma série de alianças que apoiam seu desenvolvimento. Entre elas:

- A *Diocese do Acre* ajudou o RECA durante a fase inicial do projeto, com assessorias e busca de fontes de financiamento.
- A *Comissão Pastoral da Terra do Acre* (CPT) apoiou o projeto com capacitações e assistência técnica, assim como no intercâmbio de experiências.
- A *Empresa de Pesquisa Agropecuária do Acre* (Embrapa-AC), que desenvolve um projeto de investigação de pragas e doenças da planta do cacau branco e de análises dos solos, também apoiou o RECA, capacitando os sócios em qualidade de produto e higiene, assim como monitorando e avaliando os sistemas agroflorestais.
- Com o apoio do *Instituto Nacional de Pesquisa da Amazônia* (INPA), pode adquirir uma caminhonete e apoio técnico por três anos. Além disso, o instituto realizou estudos de solo, pragas e doenças.
- O Ministério do Meio Ambiente do governo federal apoiou a implantação dos sistemas agroflorestais.

Custos e financiamento

Os custos de produção são cobertos com a venda, e ainda são gerados lucros para a empresa e para os sócios. Os custos de produção se dividem em pagamentos de matéria-prima aos agricultores (46%), salários da fábrica e da comercializadora (12,5%), e gastos administrativos (39%).

Para as atividades como a capacitação ou as ações de responsabilidade social, em 2009, o financiamento veio de recursos próprios e do projeto "Producir", da Petrobras. No total, contou-se com um montante de quase R\$ 4 milhões de reais, sendo 90% autofinanciados.

Inovação social

Frente às adversidades e o abandono das autoridades, os colonos se associaram aos extratores de látex, implementaram sistemas agroflorestais, recuperaram áreas deterioradas e se capacitaram. Os agricultores se organizaram por tipo de produto, sob um(a) coordenador(a) que os representa na *Associação*. O agricultor vende a um preço definido, na Assembleia. E são realizadas atividades em educação, saúde e gestão empresarial, que aumentam o capital social.

O RECA demonstra a possibilidade de desenvolver modelos de produção que protegem o meio ambiente e facilitam a geração de renda para os produtores. A conservação também é rentável em termos econômicos.

Lições aprendidas

Foi criado um modelo de desenvolvimento sustentável, no qual a comunidade gera renda suficiente para sair da pobreza e proteger o meio ambiente. A partir da comunidade é possível introduzir uma nova maneira de produzir, baseada na associatividade. A transparéncia das finanças comunitárias permite trabalhar com tranquilidade e as capacitações melhoram a produtividade. A produção orgânica certificada abre nichos de mercado. A administração agrupa valor a produtos como polpas, marmeladas e azeites, e os comercializa.

Impactos

Desde 1989, o RECA cresceu de 86 para mais de 300 famílias de pequenos produtores agroflorestais que cultivam ao redor de 1,8 mil hectares. O modelo associativo permitiu uma geração de renda 30% superior comparada aos agricultores que trabalham individualmente e vendem seus produtos sem processar.

Em 2009, processaram 1,3 mil toneladas de frutas e venderam suas polpas a indústrias do Nordeste e de São Paulo. Produtores que há alguns anos apenas sobreviviam, hoje contam com rendas superiores ao salário mínimo do Brasil.

Contato

Hamilton Condack de Oliveira
Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado, RECA.
E-mail: hcondack@yahoo.com.br

3. Gestão e tratamento de efluentes com lentilha aquática, alface d'água e totora, Equador

Paróquia de San Rafael de la Laguna, Otavalo

Associação dos Pequenos Agrossilvicultores

Contexto

A contaminação do lago Imbakucha (San Pablo) agravou-se desde 1999, devido a descarga de resíduos sólidos e líquidos dos sistemas de esgoto (alcantarillas) de todas as paróquias, refúgios turísticos e indústrias de flores da região. O alcantarilado, construído entre 1993 e 1994, com poços sépticos, estava arruinado por falta de manutenção. Essa situação se agravava ainda mais na época de chuvas. Quase 90% das águas servidas iam diretamente para o lago sem nenhum tratamento prévio. A situação afetava a saúde dos habitantes das margens, a produção de totora e a cultura indígena, que havia em suas margens há gerações.

Os estudos para reduzir a contaminação começaram entre 1999 e 2000. Em 2002, surgiu a proposta de utilizar plantas aquáticas e totora para a limpeza das águas servidas, cuja operação poderia ser facilmente assumida pelos membros da comunidade. Foi assim que o Município de Otavalo, com recursos da Cooperação Canadense, financiou o estudo realizado pelo Centro de Estudos Pluriculturais.

Esse estudo elegeu como melhor alternativa o tratamento das águas servidas com piscinas de lentilha aquática, alface d'água e totora. Com o financiamento do Projeto de Desenvolvimento dos Povos Indígenas e Negros do Equador (PRODEPINE)²² e recursos do município, construiu-se a primeira estação experimental na comunidade de Puerto Alegre, onde a técnica foi experimentada com êxito.

Desafio

Reducir a contaminação do lago Imbakucha, que estava afetando as condições de saúde dos habitantes dos povoados ao redor, assim como a conservação de seus recursos de flora e fauna.

Processos de execução

Primeiro, o Centro de Estudos Pluriculturais (CEPCU) convidou representantes das comunidades para socializar a iniciativa de construir uma estação de tratamento de efluentes utilizando tanques de vegetação aquática. Era vital que a comunidade debatesse a ideia dentro da Assembleia. Chegou-se a acordos, definindo como seria assumida a administração e a operação da estação. As principais vantagens do modelo são as seguintes:

- Não requer energia elétrica.
- A manutenção é simples e pode ser assumida por membros da comunidade, inclusive gerando renda pelo uso produtivo das plantas utilizadas para a limpeza da água.
- Não tem impactos negativos como ruído, odores ou insetos.
- É capaz de suportar fluxos variáveis.
- Tolera períodos extensos sem precisar de carga residual.
- É rentável, inclusive, em pequenas comunidades.

²² Financiado pelo Banco Mundial e o Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA).

Depois do programa aprovado pela comunidade dentro da Assembleia, a Junta Paroquial de San Rafael formou a Junta de Águas de San Rafael, a Associação Imbakucha e, com o *cabildo* de San Miguel Bajo, o Comitê de Administração da Estação.

Para assumir as responsabilidades inerentes ao manejo do modelo era indispensável capacitar representantes da comunidade. Por isso, o CEPCU preparou o cronograma de oficinas de capacitação participativa conforme a disponibilidade de tempo das pessoas da comunidade (*comuneros* e *comunerias*) envolvidas e submeteu à apreciação da Assembleia o Plano de Ação Comunitária para a Gestão do Projeto. Com base nesse plano, revisaram os diagnósticos da área, realizaram visitas de observação direta, entrevistas com a população e dirigentes, reuniões com dirigentes e conversas com a comunidade.

Dentro do processo de capacitação foram dadas as seguintes oficinas:

- Introdução ao projeto "Tratamento de efluentes com plantas aquáticas".
- Elaboração do Plano de ação comunitária para a gestão do projeto.
- Constituição da organização.
- Legislação parlamentar.
- Discussão e aprovação de estatutos.
- Organização comunitária.

Esses temas não só contribuem para o desenvolvimento da iniciativa como fortalecem a capacidade dos *comuneros* e *comunerias* para que possam relacionar-se com os diferentes níveis de governo.

Por outro lado, sob a liderança da Junta Paroquial de San Rafael, em Assembleia formou-se a Associação de Trabalhadores Autônomos "Lentilha aquática Imbakucha", sob a forma de pessoa jurídica, cujos membros se encarregariam da administração, gerenciamento e operação da estação de tratamento de efluentes. Poderiam ingressar na Associação todos os *comuneros* e *comunerias* que desejassesem.

Paralelamente, as autoridades do município de Otavalo encarregadas da construção da estação iniciaram a capacitação da comunidade com atividades que incluíam compra de materiais, trabalhos topográficos, construção de piscinas, cultivo de lentilhas aquáticas e alfaces d'água, produção e venda de humus, entre outras.

A construção das piscinas e o cultivo das plantas se deu com a mão de obra da comunidade por meio de *mingas* (mutirões)²³, com a supervisão de pessoal técnico contratado pelo município para essa função.

Foram construídas cerca de 10 piscinas medindo 2 metros por 50 metros, por onde passariam as águas servidas; nessa água foi cultivada a lentilha aquática e a alface d'água²⁴, a fim de que absorvessem os contaminantes. Semanalmente, as plantas são colhidas para que possam continuar limpando as águas. A lentilha é usada como fertilizante orgânico e a alface d'água serve de alimento para animais de pequeno porte, como porcos, aves e *cuyes* (porquinhos-da-índia).

A água de melhor qualidade permite que as tootoras, último passo no processo de limpeza da água, aumentem significativamente a produtividade. Isso fez com que líderes da comunidade pensassem em utilizá-la para outros fins que não apenas as tradicionais esteiras. Pensando nisso, solicitaram apoio técnico e financeiro à Fundação Alternativa e à Universidade Católica do Equador,

²³ *Minga*, em *quechua*, significa "trabalho compartilhado e comunitário".

²⁴ Planta lemnácea que boia em águas doces paradas.

processo que resultou na criação da empresa comunitária Totora Sisa²⁵, que produz móveis e artigos decorativos vendidos no mercado de Quito e também exportados²⁶.

Igualmente, com base na Assembleia fica definido que o lago também requer o cuidado das vertentes, e para isso criou-se o viveiro Inka Tocagón, com espécies nativas da região, obtidas por meio de mudas, usadas tanto para reflorestar como para venda.

Essas duas empresas são hoje uma importante fonte de renda para os membros da comunidade.

Custos e financiamento

O custo da construção da estação de tratamento de efluentes, motor a partir do qual surgem as empresas, foi cerca de US\$ 70 mil dólares. Trata-se de um valor inferior ao de outras tecnologias, que podem chegar a US\$ 200 mil dólares e que não são eficientes para a quantidade de habitantes que esse tipo de instalação atende. O custo de construção por beneficiário da estação é de US\$ 43,48 dólares por beneficiário direto, isto é, as pessoas que utilizam o serviço de alcantarillas que vão à estação de processamento. Se a outra modalidade de estação houvesse sido implantada, o custo seria de US\$ 140 dólares por pessoa.

Cada uma dessas atividades gera renda para as pessoas da comunidade. Os comuneros que manejam a estação de tratamento de águas recebem uma renda média de US\$ 30 dólares mensais com a venda de animais de suas granjas. Assim conseguem melhorar o consumo familiar.

Os estudos iniciais realizados pelo CEPCU custaram US\$ 12 mil dólares, que foram providenciados pelo Governo de Otavalo. O custo da construção da estação de tratamento foi de US\$ 80,6 mil dólares, dos quais 13% foram contribuições em dinheiro feitas por parte da comunidade e 87% partiram das autoridades cantonais²⁷ e paroquiais.

A capacitação da comunidade, tanto para a construção como para a manutenção e administração da estação, teve um custo de US\$ 18 dólares por beneficiário, inferior ao envolvido em outros projetos de saneamento básico com a participação da comunidade.

Inovação social

As comunidades organizadas, com o apoio de duas ONGs, encontraram novos negócios. Construíram instalações para descontaminação das águas, aumentaram a produção de totoras – matéria-prima dos produtos artesanais –, além de instalarem uma fábrica de móveis de totora. Utilizaram lentilhas aquáticas e alfaces d’água, e agentes descontaminantes, para segurança e alimentação de animais menores.

Por isso, é uma inovação que pode ser aplicada em qualquer povoado da região. Além de gerar rendimentos aos encarregados sem maiores custos aos habitantes da Paróquia, tem grandes repercussões para as condições gerais de saneamento básico de sua comunidade e contribui para a limpeza do lago.

Por outro lado, a Assembleia votou pela proteção do ecossistema, plantação de árvores nativas e desenvolvimento do turismo local, para o qual foi fundado um viveiro para venda de espécies nativas.

Também é uma inovação como, através da gestão de efluentes, gerou-se um plano de desenvolvimento social e econômico local em uma comunidade com participação ativa de todos os seus habitantes.

²⁵ Palavra *quechua*, que em espanhol significa flor de totora.

²⁶ Mais informações sobre a empresa estão no site www.totorasisa.com

²⁷ Cantões são divisões político-administrativa adotadas no Equador

Lições aprendidas

Uma comunidade que se organiza para superar um problema coletivo, como a contaminação das águas da comunidade, se fortalece adquirindo novas capacidades, associando-se a distintas ONGs e comunidades irmãs, em um processo que os transforma em produtores, comerciantes, agentes turísticos e protetores de seu meio ambiente.

É um exemplo de como o desenvolvimento sustentável é uma realidade. Essa comunidade não apenas melhorou a qualidade da água do lago e, com isso, preservou a fauna e flora que o habitam, como também o processo abriu possibilidades industriais que geram nova renda para a comunidade.

Impactos

Mais de uma centena de líderes comunitários foram capacitados ou preparados academicamente. A autoestima da população aumentou. Cerca de 90% das águas dos lagos foram descontaminadas e as comunidades prosperaram com os novos empreendimentos comunitários.

Contato

Susana Oyagata

E-mail: susana_oyagata@hotmail.com

**4. Fortalecimento das finanças populares em Azuay e Cañar:
consolidação de uma proposta de desenvolvimento local em um contexto
de alta migração internacional, Equador**

Azuay e Cañar, Serra Sul
Fundo Equatoriano Populorum Progressio

Contexto

O programa teve início nas províncias de Azuay e Cañar, localizadas na serra sul do Equador, em um entorno rural pobre e dedicado a atividades agrícolas, pecuárias e artesanais, com modelos de produção baseados na economia familiar de subsistência.

Azuay e Cañar têm um dos índices de migração mais altos com destino aos Estados Unidos e à Espanha, fenômeno intensificado pela crise equatoriana do final dos anos 1990. As remessas recebidas dos familiares que emigraram são a principal fonte de renda para muitas famílias dessas localidades. De fato, um terço do total de remessas recebidas pelo Equador tem como destino as províncias de Azuay e Cañar.

Por outro lado, a população da região era cliente bancária para receber e depositar suas remessas em contas de poupança, mas não para ter acesso aos serviços de crédito ou financeiros.

Por conta disso, dependia basicamente dos *chulqueros*²⁸, que aplicavam taxas de juros típicas de agiotas.

O auge cooperativista no Equador permitiu a geração e difusão de novas atividades de financiamento, promovidas pelo Fundo Equatoriano Populorum Progressio, em sintonia com o desenvolvimento local das zonas rurais de Azuay e Cañar. Agrupadas sob o rótulo de Finanças Populares, essas práticas financeiras se transformaram em um setor independente dos bancos tradicionais e constituíram a estrutura institucional sobre a qual se baseou o programa de fortalecimento das finanças populares.

Desafio

Prover serviços financeiros alternativos à população rural e semirrural sem acesso ao crédito comercial bancário, mediante a criação de estruturas financeiras locais (EFLs), para promover o desenvolvimento local, captando suas remessas e pequenas economias.

Processos de execução

As "finanças populares" são definidas como os recursos financeiros gerados em organizações básicas, nas quais os poupadore e os usuários de créditos pertencem a um determinado local geográfico.

As "Estruturas Financeiras Locais" (EFL) são Caixas de Poupança e Empréstimo ou Cooperativas de Poupança e Empréstimo, ou bancos comunitários, e estão localizadas especialmente em zonas rurais ou em áreas urbanas pobres, onde o banco tradicional não trabalha. As EFLs são administradas por pessoas da comunidade.

²⁸ Prática de financiamento nos setores rurais e semiurbanos do Equador, baseada em prestamistas particulares.

Criação e consolidação das EFLs

A primeira ação realizada por esse programa foi a criação das EFLs. Para criá-las e consolidá-las, foi necessário executar o seguinte processo:

1. Fase de motivação, em que se promove o estabelecimento do novo modelo a partir do diálogo com as comunidades que devem ser protagonistas e clientes de seu próprio desenvolvimento. Na promoção desse tipo de instituição está presente a segurança de que as comunidades podem elas mesmas administrar as entidades. Esse trabalho é realizado por uma equipe de técnicos do Fundo.

2. Uma vez que as comunidades estejam motivadas e decididas a assumir a administração, inicia-se a fase de organização. Sob esquemas participativos, são eleitas as pessoas da comunidade que serão responsáveis pelo funcionamento das EFLs. Elege-se um gerente e também o pessoal administrativo, assim como os supervisores, isto é, o presidente, o conselho diretivo, o conselho de vigilância e a direção.

Em seguida é preciso capacitar esta equipe no gerenciamento financeiro e administrativo das EFLs. Isso inclui cursos de sistemas para aprender a usar os computadores e o desenvolvimento de capacidades para prestação de contas periódicas, que devem ser apresentadas tanto à comunidade como ao Ministério da Inclusão Econômica e Social (MIES).

Igualmente indispensável é a formação em temas de governabilidade que permitem não perder a via do cooperativismo e das finanças populares, que devem estar sempre orientadas ao benefício social e comunitário. Em todo o processo de formação, o objetivo é que ao menos a metade das pessoas formadas sejam mulheres.

A fim de assegurar o funcionamento correto da EFL, o Fundo continua dando assistência técnica, por meio da qual acompanha cada EFL em temas financeiros, contábeis, organizativos e administrativos.

Por outro lado, e novamente com o apoio do Fundo, são desenvolvidos produtos e serviços financeiros adaptados às condições de cada localidade, com a participação dos sócios e sócias. Em vários casos, as assembleias de sócios decidem, por exemplo,

as taxas de juros segundo o tipo de crédito, mas sempre assegurando que cubram a inflação e garantam a renda necessária para bancar o funcionamento da entidade. Também definem a abertura de serviços não financeiros, tais como o pagamento de serviços públicos ou do bônus de desenvolvimento humano²⁹.

Cada EFL deve cumprir todos os requisitos legais para constituir uma pessoa jurídica.

O funcionamento do modelo deve seguir os princípios de autocontrole, autogestão e autoajuda. Nessas atividades sobressaem valores como participação, confiança, solidariedade e honestidade, tanto na dinâmica da organização como em questões contábeis e financeiras.

Uma vez que comecem a funcionar, a cargo de pessoas capacitadas da comunidade, têm início os processos que tornam possível a canalização e transferência de remessas. Para realizar este trabalho é indispensável a abertura de convênios com as entidades no exterior que receberão e enviarão as remessas dos imigrantes à EFL. Esses convênios buscam diminuir os custos de transação nas entidades bancárias no exterior e nas EFLs da região, permitindo receber remessas de maneira eficiente, rápida e de baixo custo.

Por outro lado, a transferência de remessas não é possível se a EFL não contar com a infraestrutura necessária para isso. Portanto, é indispensável a aquisição ou melhoria dos equipamentos

²⁹ Subsídio monetário condicionado, entregue pelo governo nacional às pessoas que vivem em pobreza extrema.

tecnológicos, a implementação dos softwares necessários e a montagem de sistemas de informação. Este é um trabalho compartilhado entre a EFL, o Fundo e Codesarrollo Ltda³⁰.

Uma das premissas das EFLs é fomentar a cultura da poupança, manter os recursos nas localidades e constituir-se em uma nova alternativa para a orientação da economia familiar. Para conseguir isso, oferecem às comunidades serviços atrativos de poupança, em geral a curto prazo.

O capital de cada EFL, que nada mais é do que a poupança de seus próprios sócios, retorna à comunidade sob a forma de créditos, independentemente de que recebam remessas, mas que sempre sejam sócios. Essa sinergia transforma a remessa privada em um recurso social e econômico. As poupanças acumuladas são colocadas a serviço da população não emigrante, que podem ter acesso aos créditos de maneira mais vantajosa. Assim, as poupanças dos emigrantes são dirigidas ao investimento em suas localidades de origem.

Por último, mas não menos importante, o escritório central do Fundo, com o apoio do escritório regional e da Fundação CODESPA³¹, faz o acompanhamento, a avaliação e o controle econômico e técnico de cada uma das EFLs.

Custos e financiamento

Cada uma das EFLs é autossustentável, o que se garante ao fixar as taxas de juros que os sócios devem pagar; elas devem cobrir os custos de operação e manter o valor do dinheiro superando a inflação.

O custo de montagem de cada EFL, que incide tanto sobre o Fundo como nas entidades que apoiam o processo, estão representados por gastos administrativos (remunerações, honorários profissionais, alimentação e subsistência, mobilização) de aproximadamente US\$ 60 mil dólares para atender a todo o país. Em custos de operação (capacitar a administradores e dirigentes, publicidade e marketing) são utilizados cerca de US\$ 40 mil dólares. Os custos de acompanhamento são próximos a US\$ 9,3 mil dólares. Em 2008, o custo total de apoio à criação e acompanhamento das EFLs foi de US\$ 108 mil dólares.

Para financiar essas atividades, o projeto Ajuntamento de Madrid Azuay e Cañar contribuiu desde o início com cerca de US\$ 100 mil dólares, e tem recursos comprometidos para o futuro. Em relação às contribuições em espécie ou trabalho por parte dos beneficiados ou a comunidade, REFLA³² e Fundo deram um total de cerca de US\$ 70 mil dólares.

Inovação social

Em primeiro lugar, é interessante a criação de um modelo de finanças populares no qual setores da população excluídos do sistema financeiro convencional possam se organizar para economizar pequenas quantidades de dinheiro e, depois, investí-lo em benefício próprio – e, o que é mais importante e inovador, se capacitam para administrá-lo. Este capital inicial financia empréstimos para cobrir as necessidades dos sócios-contribuintes. Depois que o empréstimo inicial e os juros são reembolsados, um outro sócio pode usar o sistema, e assim sucessivamente. Os sócios e sócias se capacitam e, depois, administram o sistema. Dessa maneira, o sistema consegue ser autossustentável, pois assegura a cadeia de crédito necessária para criar ou melhorar os negócios e alcançar a renda que melhora a qualidade de vida.

³⁰ Cooperativa de Ahorro y Crédito Desarrollo de los Pueblos Ltda (Cooperativa de Poupança e Crédito Desenvolvimento dos Povos Ltda). CODESARROLLO, também conhecida como "La Code", é uma entidade controlada pela Superintendência de Bancos e Seguros do Equador, como uma iniciativa de participação no mercado financeiro a partir de uma perspectiva inclusiva.

³¹ Fundação internacional que atua em vários países da América Latina e da África, basicamente, com recursos de cooperação espanhola.

³² Rede de Estruturas Financeiras Locais Alternativas do Austro.

Adicionalmente, a partir das EFLs desenvolveu-se uma rede através da qual se complementam e reforçam, e geraram estruturas de segundo nível. A formação de redes de EFL facilita a colaboração e alianças com entidades de apoio internacionais, favorecendo convênios internacionais para desenvolver o serviço de recepção direta das remessas.

A essência da inovação está principalmente no reconhecimento e valorização de uma dinâmica popular enraizada, que promove e facilita a poupança familiar, a busca por práticas financeiras diferentes das usuais e das taxas do sistema financeiro tradicional, e a necessidade de depositar as economias em lugares confiáveis.

Lições aprendidas

As comunidades têm a capacidade de organizar e treinar seus membros para assumir responsabilidades de um sistema financeiro adequado às suas necessidades. O desenvolvimento de um capital social local mediante um processo de organização comunitária baseado na confiança, permite superar grandes barreiras, como a falta de acesso ao crédito. Além disso, a capacitação dos participantes promove um aumento na poupança, melhor uso dos recursos e a incorporação das mulheres na vida comunitária.

Nesse sentido, não há dúvida de que o projeto poderia ser aplicado em muitas outras zonas rurais ou urbanas marginais de todos os países da região para incentivar o desenvolvimento local. O ingrediente indispensável para que possa ser replicado em outros países é a decisão política.

Impactos

Foram construídas 21 Estruturas Financeiras Locais (EFLs), que funcionam de maneira eficiente e somam mais de 30 mil sócios e sócias, dos quais 55% são mulheres. Doze das EFLs são dirigidas por mulheres e os Conselhos Diretivos estão integrados principalmente por mulheres.

Hoje, oferecem produtos e serviços financeiros a comunidades rurais e marginais urbanas. Há um estímulo à poupança proveniente do capital local e das remessas. Tem-se alcançado a transferência direta de remessas, com consequente diminuição de custos e o retorno dos juros dos empréstimos para a comunidade, que passam a financiar o funcionamento dessas estruturas.

O modelo incentivou a poupança e permitiu a criação e o fortalecimento de microempresas que geraram renda e emprego para as comunidades.

Contato

Fundo Equatoriano Populorum Progressio

Site: www.fepp.org.ec

E-mail: cuenca@fepp.org.ec

5. Lèt Agogo (Leite em Abundância), Haiti

Limonade, Departamento do Norte

VETERIMED

Contexto

Haiti é o país mais pobre da América Latina e do Caribe, inclusive antes do terremoto de janeiro de 2010, e um dos mais pobres do mundo. Seu produto interno bruto é baixo, tem elevada taxa de densidade demográfica e a maior parte de sua população é rural, diferentemente da média da região, que vive em áreas urbanas.

O setor agropecuário representa cerca de 30% do PIB. A produção se faz em pequenas unidades, que reúnem ao redor de 700 mil famílias camponesas e contribuem com 90% da produção total do setor. Estima-se que no Haiti existam 450 mil cabeças de gado leiteiro, com potencial de produção de 145 mil toneladas de leite por ano. No entanto, a média entre 2000 e 2002 alcançou apenas 66 mil toneladas, isto é, menos da metade do potencial de que é capaz. O país importava, até 1999, quase 60% de leite e seus derivados.

Na região de Limonade, onde teve início o programa *Lèt Agogo*, os pequenos camponeses viviam em minifúndios, sem títulos de propriedade. A pecuária bovina é a principal atividade produtiva, mas suas condições são precárias. O gado era considerado um patrimônio ao qual se recorria diante de uma grande necessidade, não uma atividade rentável, e a produção era muito baixa. As condições sanitárias da produção e comercialização afetavam a qualidade do produto e produziam a recusa dos consumidores, que preferiam o leite em pó importado. Esses camponeses viviam na pobreza e alguns, inclusive, quase em situação de indigência.

Desafio

Melhorar as condições de vida das famílias camponesas haitianas dedicadas à pecuária bovina, tornando-a uma atividade rentável e que, por sua vez, pudesse contribuir para a redução das importações e aumento da segurança alimentar do país.

Processos de execução

A VETERIMED, instituição que lidera o programa *Lèt Agogo*, é uma organização não governamental haitiana fundada em 1991, cuja missão é apoiar o desenvolvimento do país. No final dos anos 1990, conhecendo o potencial haitiano no mercado de leite e derivados, bem como a existência de uma certa oferta local e sua importância nutritiva, a VETERIMED decide impulsionar um projeto orientado a aumentar a produção local de leite.

Este desafio é enfrentado com um diagnóstico participativo dos problemas que afetam sua produção e a busca de alternativas para solucionar a questão. VETERIMED identifica como principais inconvenientes a percepção negativa dos consumidores a respeito do leite produzido localmente e os canais de comercialização, os problemas da infraestrutura das estradas, a falta de energia, a situação irregular das posses de terra, sua deterioração, as dificuldades de acesso à agua, a escassez de veterinários (em 2005, havia apenas 15 profissionais em todo o Haiti), e as deficiências na formação produtiva dos pequenos pecuaristas.

Os profissionais da VETERIMED iniciaram a execução do programa. Considerando que os produtores estavam convencidos do programa, que não havia demanda de leite suficiente e que o preço era muito baixo, decidem em primeiro lugar criar a oferta para incentivar as mudanças no modelo produtivo e realizam ações orientadas para abrir a primeira microleiteria da região.

Essa tarefa exigiu estudos e ensaios para desenhar um processo produtivo que não dependesse do abastecimento de energia elétrica. As máquinas convencionais não eram uma opção. A pasteurização por placas foi substituída pelo banho-maria. O sistema de resfriamento utiliza água corrente, exigindo a fabricação de novas cubas. Toda a cadeia frigorífica se realiza utilizando gelo. Para a esterilização, foram escolhidos pequenos esterilizadores de laboratório que funcionam como uma fonte de calor a gás, em vez de elétrica.

Uma vez definido o modelo de produção, foi necessário envolver os camponeses e camponesas da área que, além de fornecedores de matéria-prima, seriam coproprietários e trabalhadores das microleiterias. Foram realizadas oficinas artesanais sobre o funcionamento e os processos, ajustados à região.

Em seguida, com um grupo de camponeses pecuaristas da comunidade, instalaram a primeira microleiteria em Limonade, onde se produzia leite do tipo longa vida e iogurte. Conseguiram excelente qualidade e preços competitivos frente às importações, e muito rapidamente a população aceitou o produto.

As vantagens de desenvolver o modelo de microleiterias sem muitos artifícios tecnológicos são numerosas. Por serem microempresas, elas têm mais autonomia e requerem menos investimento, especialmente em maquinário pesado, e sua manutenção é mais simples e menos custosa. Tudo isso sem perder a competitividade e qualidade na produção. Por outro lado, facilitou a apropriação da tecnologia por parte dos camponeses pecuaristas da área, muitos deles, analfabetos.

A demanda por leite teve o resultado esperado: estimulou os camponeses a aumentar a produção e, com isso, seu interesse em melhorar os sistemas tradicionais de criação dos animais. Reconheceram que seu gado tinha o potencial para gerar renda e melhorar suas condições de vida. Era, então, necessário desenvolver um sistema técnico e financeiro de criação aceitável, que assegurasse a sustentabilidade e rentabilidade do produto aos pequenos produtores.

Um primeiro requisito era avançar na legalização e titularidade das terras. Essa atividade foi realizada pela VETERIMED com o Instituto Nacional da Reforma Agrária do Haiti (INARA) e a Associação de Produtores de Leite de Limonade (APWOLIM), com quem apresentaram uma proposta que foi aprovada pelo Ministro da Agricultura. A legalização de tais terras aconteceu mediante um contrato de arrendamento, por um período de 15 anos, renováveis.

Este avanço consolidou a confiança dos camponeses, fortaleceu a Associação e o desenvolvimento do programa. O sentido de pertencimento dos camponeses com seu lote de terra foi um fator chave para a melhoria das condições de produção, já que se interessaram em melhorar as terras, fazer poços para água, cercar os lotes e melhorar as forragens para seus animais, sem medo de perdê-los a qualquer momento.

Também era necessário melhorar a saúde dos animais, a alimentação e seu acesso à água. Para ensinar os camponeses a melhorar as forragens, o programa desenvolveu lotes demonstrativos com diferentes tipos de forragens possíveis para a área e apoiou os pecuaristas em seu cultivo e cuidado. A região apresenta problemas de seca em vários meses do ano, fato que havia levado um pecuarista dali a desenhar um modelo de poço que permitia o abastecimento adequado de água durante o ano todo. Usaram este modelo e apoiaram os camponeses em sua implementação, garantindo, assim, água para os animais o ano todo. A reprodução do modelo de poço de água foi favorecida pelo fato de ele ter sido inventado por um camponês da área, que enfrentava os mesmos problemas dos demais.

Como mencionado, em 2005 o Haiti só dispunha de 15 veterinários para todo o país, o que tornava impossível garantir a atenção às diferentes áreas. A VETERIMED deu capacitação básica em saúde animal aos pecuaristas da região, para que eles mesmos pudessem realizar a vigilância e o controle sanitário dos animais, vacinação e avaliação sobre a necessidade de cuidado veterinário profissional. Aqui se destaca o interesse das mulheres em se capacitarem nesse assunto. Muitas das pessoas capacitadas foram certificadas como agentes veterinários reconhecidos pelo Ministério da Agricultura, que não só atendem a seus próprios animais como também os de outros camponeses. Apenas na região

de Limonade, cerca de 30 desses agentes veterinários camponeses melhoraram sua capacidade técnica e estima-se que a taxa de vacinação, que beirava zero, hoje alcançou 80% dos animais.

Como parte do processo de consolidação, organização e crescimento da iniciativa, a VETERIMED criou uma marca registrada com o nome de *Lét Agogo* (leite em abundância), marca que hoje é reconhecida e valorizada pelos consumidores de leite esterilizado e iogurte. O uso da marca busca garantir o controle de qualidade e conservação dos produtos, e a confiança dos consumidores. Todas as leiterias que utilizam a marca *Lét Agogo* devem certificar o uso das normas de qualidade estabelecidas pelo programa e respeitar certas regras, em especial usar obrigatoriamente leite fresco local e assegurar a participação dos camponeses pecuaristas na composição acionária da leiteria.

A leiteria de Limonade foi o berço onde nasceu o projeto *Lét Agogo* e onde se realizam as provas, investigações e adaptações de métodos para o processamento do leite, assim como a capacitação dos camponeses e camponesas que trabalham na microleiteria, que também são sócios da cooperativa.

Considerando os problemas de abastecimento local de matérias-primas indispensáveis na produção dos derivados lácteos, tais como garrafas e tampas, criou-se a Central de Abastecimento e Comercialização, encarregada de importar esses elementos. Isso permite que consigam preços melhores. Por outro lado, a Central administra a distribuição e a venda dos produtos, o que permite que mantenha uma margem razoável de lucro para seus custos de manejo e administração, assim como os custos de produção, além de uma margem de lucro para os produtores e sócios da leiterias. A Central desenvolve estratégias de relações públicas e mercantilização.

A administração do programa é responsabilidade direta da VETERIMED, que supervisiona o processo produtivo, exerce o controle de qualidade e sanidade, e apoia a comercialização. Uma meta da VETERIMED é fortalecer a capacidade administrativa das microleiterias, para que cada uma chegue a ser administrada pelos próprios produtores e que a organização se converta em uma entidade de apoio.

Esta é a cadeia produtiva: os camponeses pecuaristas assumem a responsabilidade de entregar, diariamente, o leite que produzem à microleiteria. Utilizam os mais variados meios para transportá-lo: lombo de cavalo, burros e bicicletas. Nas microleiterias, o leite é recebido por um encarregado cuja responsabilidade é assegurar a qualidade do recebimento. Essa tarefa se faz mediante testes simples de odor e sabor, medição da densidade e acidez, elementos indispensáveis para garantir a qualidade do produto final, seja iogurte ou leite esterilizado.

Uma vez que o leite é recebido, ele é coado para eliminar as impurezas e se registra a quantidade recebida com o nome do produtor, para pagamento posterior. Cada produtor recebe uma remuneração mensal. Os aportes de capital de cada produtor são determinados por um percentual de leite entregue, que se converte em capital acionário, previamente acordado entre o produtor e a administração. Assim, facilita-se a participação dos produtores no capital acionário da microleiteria e se os compromete com a qualidade do produto que entregam.

Continuando com o processo de transformação, o passo seguinte é a pasteurização do leite, utilizando o banho-maria. Para a fabricação do iogurte se realiza a fermentação com bacilos e, para o leite esterilizado, a esterilização com autoclave a gás. O engarrafamento do produto é realizado em garrafas plásticas, no caso do iogurte, e garrafas de vidro para o leite esterilizado. Os processos de pasteurização, fermentação, esterilização, envasamento e etiquetagem se realizam com equipamentos e utensílios muito simples. Na cadeia produtiva, intervêm 12 operários e operárias, todos da região e, em muitos casos, são os próprios produtores ou membros de sua família, sócios da unidades de transformação de leite. Cada um deles recebeu capacitação prévia por parte da equipe técnica da VETERIMED.

Terminado o processo de transformação, o iogurte é colocado em caixas com gelo, que preservam o produto até o dia seguinte. O leite esterilizado, que não requer refrigeração, é colocado em caixas, onde permanece seis dias em observação para assegurar a qualidade da esterilização.

Depois, a Central de Comercialização se encarrega da distribuição e venda dos produtos no mercado. Até hoje, conseguiram introduzir os produtos em supermercados, lojas de postos de gasolina, pequenos comércios e vendedores ambulantes, além de refeitórios escolares. Vendem 100% da produção, toda a produção de leite de cada um dos campões.

Custos e financiamento

Tomando os dados de 2005 da microleiteria de Limonade, ela demanda mensalmente em média 4 mil litros de leite para a produção de 13.520 garrafas de leite esterilizado, das quais 12.459 são vendidas no mercado, com uma perda de 8% pelas garrafas que se quebram no processo de esterilização em alta temperatura, no transporte ou que são devolvidas por não terem sido vendidas antes da data de vencimento. O preço de venda de cada garrafa é de Gs \$15 (aproximadamente US\$ 0,40 dólar), pelo qual se arrecadam Gs \$187 mil mensais (aproximadamente US\$ 4,5 mil dólares). O custo total de produção mensal, incluindo variáveis e fixos, é de Gs \$148.303 (aproximadamente US\$ 3,4 mil dólares). O lucro que o leite esterilizado dá às microleiterias é de Gs \$38.582 (aproximadamente US\$ 1 mil dólares), o que equivale a 551 salários mínimos do Haiti.

A produção de iogurte demanda 8 mil litros de leite ao mês, o que permite produzir 27 mil garrafas de iogurte, com uma perda de 10% no processo de comercialização, basicamente por cortes de energia ou a devolução de unidades não vendidas dentro do prazo de validade do produto. Vendem, em média, 23.119 garrafas de iogurte ao mês, a Gs \$16 (aproximadamente US\$ 0,43 dólar) cada uma, atingindo uma renda de Gs \$369.904 (aproximadamente US\$ 8,9 mil dólares) mensais. Seu custo de produção, cobrindo custos fixos e variáveis, é de Gs \$ 327.488 (aproximadamente US\$ 7,7 mil dólares). O lucro da produção de iogurte é de Gs \$ 42.398 (aproximadamente US\$ 1,2 mil dólares), que expressado em relação ao salário mínimo diário do Haiti é equivalente a 565. Nesta cifra, da mesma forma em que na cifra do leite esterilizado, ainda se deve levar em conta os pecuaristas abastecedores, que também têm um ganho obtido pela venda do leite à microleiteira, e salários pagos a alguns membros da família que trabalham como operárias e operários das microleiterias.

O lucro médio das microleiterias do programa equivale a 1.156 salários mínimos legais mensais e foi quatro vezes superior à renda per capita do Haiti em 2004.

Inovação social

Um primeiro elemento a destacar é que a maior oferta de leite foi impulsionada pela demanda. Os programas tradicionais de incentivo à produção de qualquer produto agropecuário costumam concentrar-se no estímulo à produção, com ações como crédito dirigido e assistência técnica, mas sem trabalhar a questão da demanda. Neste caso, os incentivos acontecem desde a demanda leiteira, mostrando aos potenciais pecuaristas que, sim, vale a pena desenvolver essa atividade, com fins lucrativos. Depois, trabalham as necessidades dos pecuaristas a partir de uma análise dos problemas que enfrentam para encontrar soluções concretas e viáveis.

A experiência *Lèt Agogo*, que passou de um projeto a um programa de escala nacional, é um exemplo de participação e aliança estratégica que mostra a correspondência entre responsabilidade e efetividade. A participação de cada um dos atores, ONGs, governo, organismos e fundações internacionais, e dos próprios beneficiários, que têm trabalhado sob a ética da responsabilidade com a comunidade. Ali, os participantes assumem suas responsabilidades no processo de produção, na saúde de seus animais e qualidade do leite – para não colocar em risco a oportunidade coletiva, assumindo autoexigências para competir com sustentabilidade, valorização e aumento dos pagamentos pelos serviços. A ética da participação responsável encontra aqui um desenvolvimento eficaz e eficiente, inclusive diante de complexas dinâmicas produtivas, econômicas e comerciais.

Além disso, este programa é uma demonstração da capacidade de reativação que tem o trabalho em conjunto entre as organizações da sociedade civil, as autoridades de governo e as próprias comunidades. É muito possível que sem a presença deste trabalho conjunto, por exemplo, a titularização das terras, com todo o seu impacto, não tivesse sido possível.

No âmbito técnico, a principal inovação consiste na capacidade de adequação ao contexto em que se trabalha, sem renunciar à qualidade e à produtividade. Esta se expressa na construção das microleiterias em concordância com uma estrutura socioeconômica e de uma produção fragmentada. Tecnologia que se adaptou à capacidade produtiva e organizativa das comunidades, buscando uma execução autônoma e que conseguiu importantes aumentos nos níveis de renda de todos os participantes. A "escala" e "modalidade" foram ajustadas a pessoas e ao seu entorno com verdadeiro êxito.

Há inovações tecnológicas que, na realidade, são a capacidade de utilizar equipamentos e estratégias simples para conseguir os mesmos processos produtivos que poderiam ser realizados com tecnologias sofisticadas – e que seriam perfeitamente replicáveis e de grande utilidade em zonas afastadas de boa parte dos países da região.

Outra dentre as principais inovações foi um novo tipo de aliança estratégica no setor agropecuário, em que estão envolvidos pequenos produtores, técnicos, o setor privado e as autoridades de governo. Este tipo de aliança se desenvolve a partir do capital social já presente entre os habitantes da área, o que é preciso e seguramente um dos elementos que lhes permitiu sobreviver em condições de extrema pobreza.

O desenvolvimento de seu próprio capital social torna possível o surgimento de organizações e associações de produtores que, em conjunto, constroem soluções para problemas produtivos e não apenas de pobreza. Com o apoio e acompanhamento da VETERIMED e os vínculos gerados por ela, os camponeses pecuaristas de cada região constroem uma estratégia viável, dentro das restrições e oportunidades em que as realizam.

Também é exemplo de capital social potenciado a forma como se vinculam com as microleiterias, onde os pecuaristas que vendem seu leite são ou têm possibilidade de tornar-se sócios. Tudo isso é uma expressão da vontade de atuar de maneira associativa, com um compromisso comum: melhorar as condições de vida de todos.

Por outro lado, a aliança criada demonstrou que a formação de um capital social rural comunitário é possível, uma vez que as redes criadas facilitam as relações entre os participantes diretos. Além disso, permitiram a resolução de conflitos ancestrais pela posse da terra e trabalhar em favor da inclusão, por exemplo, das mulheres. Sua inserção, em diferentes processos produtivos, é uma ação que as empodera ao convertê-las em recebedoras de renda para seus lares.

É um modelo de encadeamento produtivo que soma desde a produção de leite no sítio até sua comercialização. Cada um assume um compromisso específico: os pecuaristas, produzir leite suficiente e de qualidade em suas pequenas propriedades rurais; os dirigentes e operários das microleiterias, executar os processos de transformação, garantindo a qualidade do produto; a Central de Comercialização, prover os materiais necessários e comercializar os derivados lácteos; e, por último, os técnicos e profissionais da VETERIMED darem a assessoria necessária que garante o correto funcionamento de toda a cadeia.

Lições aprendidas

O trabalho entre a VETERIMED, as instituições do Governo e as comunidades permitiu aos camponeses legalizar a posse de suas terras, desenvolver técnicas de produção de forragem, manejo do gado e melhorar o acesso a água. Uma ONG que utiliza metodologias simples e participativas promove o capital social local. Os beneficiários assumem as responsabilidades pela produção, pela saúde de seus animais e pela qualidade do leite.

É possível desenhar e desenvolver esquemas produtivos encadeados que ajudam a melhorar a renda e as condições de vida da população, inclusive em condições de extrema pobreza e deterioração.

Impactos

Até 2010, havia 30 pequenas leiterias no país, que processam diariamente cerca de 7,5 mil litros de leite, com 2,5mil campões integrados à rede. Muitos deles, por sua vez, são operários das microleiterias e alguns são agentes veterinários reconhecidos pelo Ministério.

O programa gerou cerca de 250 novos empregos nas comunidades associadas, boa parte deles ocupados por mulheres, aumentando assim a participação feminina na área rural.

A produção local do leite e de seus derivados proporcionou uma queda no preço dos produtos, o que contribuiu para uma melhora na segurança alimentar e nutricional do país. E os pecuaristas aumentaram sua renda, inclusive acima do salário mínimo legal do país.

Contato

Rosanie Moise GERMAIN

Diretora da VETERIMED

Site: www.veterimed.org.ht

E-mail: veterimed@gmail.com

**6 . Projeto binacional de investimento de remessas para o estabelecimento
de uma fábrica processadora de alimentos nostálgicos de Oaxaca
em Ayoquezco de Aldama, México**

Ayoquezco de Aldama, Oaxaca

Fundação para a Produtividade no Campo, A.C. (FUPROCA)

Contexto

A renda escassa obtida pelas mulheres da comunidade através da venda do nopal (cacto comestível) produzido nos quintais de suas casas, fez com que buscassem o apoio da Prefeitura para contarem com um meio de transporte que permitisse irem diretamente ao mercado de Oaxaca. O prefeito ofereceu ajuda para que processassem o nopal e assim pudessem vendê-lo a um preço melhor.

A principal fonte de renda dessas mulheres eram as remessas que seus familiares enviam dos Estados Unidos e, em alguns casos, dos salários recebidos pelo trabalho na fábrica de tabaco localizada no município. A produção do nopal era uma atividade com baixos níveis de produtividade, sendo que a empresa tabagista encerrou suas operações em 1999, deixando cerca de 1,2 mil pessoas da comunidade desempregadas.

Diante do fechamento da empresa, a comunidade buscou na agricultura canais alternativos de geração de renda, sendo o milho o mais usado – apesar de seus baixos rendimentos.

Nessas circunstâncias, surge a iniciativa do grupo de mulheres. Com o apoio da autoridade municipal, elas se capacitam para processar o nopal. Fazem isso artesanalmente e sem modificar o sistema de produção agrícola. Na tentativa de conseguirem um lugar no mercado de Oaxaca, as mulheres se aproximaram da Fundação para a Produtividade no Campo, A.C., com um projeto para a aquisição de um veículo.

A Fundação tinha um programa para criar oportunidades de investimento em desenvolvimentos produtivos locais para os emigrantes mexicanos nos Estados Unidos. Nesse contexto, apresenta o programa de *Mulheres Envasadoras de Nopal* (MENA), pelo qual se interessa um grupo de emigrantes justamente originário de Oaxaca. A partir dessa associação e com o apoio da Fundação, é fundada a empresa Productos Nostálgicos Alimenticios Oaxaqueños S.A. de C.V. (Produtos Alimentícios Nostálgicos Oaxaqueños).

Desafio

Melhorar a renda e as condições de vida das famílias de 170 mulheres produtoras de nopal de Oaxaca, e ingressar ao mercado americano com a sociedade estabelecida com emigrantes residentes neste país.

Processos de execução

As atividades se agrupam em quatro fases, que vão desde o diagnóstico da necessidade até o apoio para a comercialização dos produtos.

1. Diagnóstico técnico e socioeconômico da região:

Este inclui a identificação das competências e fragilidades do grupo mediante um processo participativo, a análise das condições de produção agrícola e o estudo de mercado.

2. Fortalecimento produtivo no México:

Com base nos resultados anteriores foram determinadas a produtividade do processo e as modificações necessárias para aumentá-la, bem como entendidas as características dos solos, pragas e doenças que os atacam. Assim tem início a assistência técnica contínua e a capacitação em agricultura orgânica e manejo pós-colheita. Também foi oferecida assistência técnica em procedimentos organizacionais, gerenciais, trabalho em equipe, solução de conflitos e esquemas de inclusão de grupos.

3. Fortalecimento produtivo com o grupo nos Estados Unidos:

Trabalhou-se com os emigrantes, investidores do projeto e encarregados da abertura de mercados nos Estados Unidos, especialmente a Califórnia, para garantir sua apropriação do projeto e o êxito das atividades de comercialização, com oficinas, consultoria e assessoria para o desenho e constituição de uma figura associativa conforme as necessidades do mesmo grupo. Como resultado dessas ações, o grupo de emigrantes formou a empresa *Chapulín Inc.*

Essas atividades incluiram os seguintes temas:

- Integração do grupo produtivo.
- Indução à organização participativa.
- Identificação de projetos produtivos em suas comunidades de origem.
- Construção do esquema transnacional de participação e associação a projetos produtivos binacionais.
- Promoção e apropriação do projeto.
- Desenho e implementação da figura associativa.
- Assessoria legal e administrativa.
- Capacitação e desenvolvimento empresarial.
- Intercâmbio de experiências com outros projetos produtivos binacionais.

4. Mercado:

Essa atividade está orientada de forma que os participantes do projeto conheçam as alternativas de comercialização e mercantilização para seus produtos e as formas alternativas de solucionar problemas que se apresentam tanto em relação à qualidade e o volume do produto, como nas barreiras de logística que as cadeias comerciais impõem aos produtores. Também foram apoiados na preparação de seu próprio plano de comercialização, identificando as alternativas oferecidas pelo mercado e as estratégias necessárias a sua implementação.

Custos e financiamento

Desde o início, o programa contou com um financiamento total de US\$ 1,2 milhão de dólares, parte do valor destinado à construção e dotação da fábrica de processamento.

O financiamento foi composto por contribuições das beneficiárias diretas da MENA (8%), dos emigrantes, através da empresa *Chapulín Inc* (12%), da Secretaria de Agricultura, Pecuária, Desenvolvimento Rural e Alimentação do governo federal (38%), da Secretaria de Desenvolvimento Social do México - SEDESOL (16%), do Governo do Estado de Oaxaca (4%), Fundação para a Produtividade no Campo (16%), Governo municipal (1%) e Associação Mexicana de Uniões de Crédito do Setor Social do México - AMUCSS (5%). Além disso, em 2010 contou com um financiamento da Fundação Ashoka, no valor de US\$ 20 mil dólares.

Uma vez em funcionamento, o projeto tem um custo anual de aproximadamente US\$ 139 mil dólares, dos quais 80% são operativos e 20%, administrativos.

Inovação social

O projeto tem diferentes aspectos inovadores, como a participação ativa da mulher na atividade produtiva e tomada de decisões dentro da empresa; a participação dos emigrantes como sócios-investidores e promotores dos produtos da fábrica; a integração da cadeia produtiva do nopal na região; a mudança do modo tradicional de produção do nopal para outro, do tipo orgânico; a apropriação do projeto que resulta em sua autogestão; e também o aspecto de gerações (mães produtoras fundadoras - filhas administradoras) na tomada de decisões e participação ativa no projeto.

Conseguiram transformar uma produção caseira, tradicional, de produtividade escassa e baixos níveis de rentabilidade em uma indústria que exporta e dinamiza não apenas a economia das sócias e sócios, como também a do povoado.

Lições aprendidas

As comunidades locais que produzem alimentos tradicionais podem articular-se com as comunidades emigrantes e gerar modelos de negócios que melhorem a renda de ambas. Satisfazem a nostalgia culinária dos que estão distantes e, ainda, os introduzem no mercado local, gerando fontes de renda tanto para os emigrantes quanto para os produtores e produtoras que ficaram no país de origem. A melhora e a modernização dos processos produtivos são indispensáveis para assegurar o cumprimento dos critérios de segurança sanitária e de qualidade exigidos pelo mercado externo.

Impactos

O programa conseguiu aumentar a renda das mulheres produtoras em 50%. O aumento se deve à maior produtividade do nopal e ao incremento de sua venda com relativa estabilidade no mercado de Oaxaca.

Não há dúvida de que contribui para reter potenciais emigrantes e torna possível o retorno de alguns. As mulheres da empresa afirmam que a construção e implementação da fábrica diminuiu o incentivo dos jovens a emigrar. De fato, 15 filhos jovens das sócias fundadoras trabalham atualmente na fábrica, em atividades de produção e administração.

Foram criados empregos temporários a partir da ampliação do tamanho dos lotes e o aumento da densidade das mudas, assim como da produtividade.

Em relação aos envolvidos diretamente, hoje a empresa é composta por 208 pessoas, 40 delas emigrantes de San Diego, Los Angeles e Salinas, na Califórnia; e 168 são produtoras.

Contato

Roberto A. Ramírez Rojas Velasco

Diretor Geral da Fundação para a Produtividade no Campo, A.C.

Distrito Federal, México

E-mail: fuproca@apoyoalcampo.org.mx

Telefone: (52 555) 243-8439

**7. Produção sustentável de trutas
no sistema extensivo e intensivo em lagoas e gaiolas, Peru**

Distrito de Ocuviri, Puno

Associação Pesqueira Flor de Llankakahua

Associação dos Pequenos Agrossilvicultores

Contexto

Na província de Lampa, que chama a atenção por seus elevados níveis de pobreza, analfabetismo, desnutrição e condições precárias de desenvolvimentos produtivos, a pesca e a aquicultura constituem fontes de renda adicionais às atividades tradicionais. Em Ocuviri, um dos distritos da província de Lampa e no qual se desenvolve o projeto, em 2003 a pobreza afetou a 92% da população, da qual mais da metade vivia em condições de indigência.

Em 1986, líderes da comunidade reunidos na *Associação Pesqueira Flor de Llankakahua* desenvolvem uma iniciativa empresarial baseada na produção e processamento da truta. Segundo contam os representantes da Associação, nessa época se vivia um duro processo de luta pela terra. A lagoa de Iniquilla e seus arredores eram propriedade da Rural Umachiri, Empresa de Propriedade Social (EPS). Segundo contam, "nesses tempos, pensar em conseguir uma concessão para contrato de administração nas lagoas era um sonho". Os "donos" haviam começado o trâmite com o Ministério de Pesquería (Ministério da Pescaria), atual DIREPRO, instituição que julgou as águas da Lagoa Chullpía inaptas para a criação de trutas, visto que, a seu ver, "não havia suficiente matéria orgânica para sustentar a criação".

Nessa época, a Rural Umachiri não pôde executar o processo de administração para obter a concessão nas lagoas Iniquilla e Chullpía. Esta foi concedida à Cooperativa Pesquera, formada pelos sócios da atual *Associação*.

Nessas condições, a *Cooperativa* cultivou um primeiro lote de 5 mil alevinos entre 1987 e 1988, alcançando os padrões de qualidade predefinidos, com o que se demonstrou aos sócios, muitos ainda céticos à ideia, que a criação de trutas nas lagoas era possível.

No entanto, o desenvolvimento da truticultura e sua consolidação não foi tarefa fácil. Em 1995, eles cultivaram 100 mil alevinos, financiados com um empréstimo, que se perderam pela falta de conhecimento e de uma tecnologia adequada. Apesar do fracasso, pescadores e líderes da comunidade decidiram aproveitar as condições favoráveis da região (qualidade da água, alimento natural, temperatura adequada, laboratório construído e motivação dos associados) e tentar novamente.

Em 2003, quando muda a forma jurídica de Cooperativa para Associação, já se contava com uma trajetória que facilitou as atividades da nova organização. Para adaptar a produção de trutas às condições particulares da região (4.200 metros de altitude), a Asociación Pesquera Flor de Llankakahua desenvolveu seu próprio método, chamado "Tecnología Iniquilla", que por meio de um processo de tentativa e erro detectou o tamanho mínimo que deviam ter os alevinos antes de serem lançados na lagoa a fim de que não se convertessem em presas fáceis para as aves que habitavam a área.

Hoje, desenvolveu-se um modelo de criação de truta a partir da produção de alevinos até o processamento e venda aos mercados finais.

Desafio

Melhorar e manter, de maneira sustentável, a renda das famílias associadas e a qualidade de vida da população com base no aumento da produção de trutas em suas modalidades extensiva e intensiva.

Para conseguir isso estando distante da capital do país, Lima, era indispensável alcançar a produção sustentável de ovas, alevinos e trutas ecológicas para o mercado regional e nacional, promovendo e desenvolvendo as lagoas de Iniquilla e Chullpía.

Processos de execução

A grande mudança em direção ao trabalho associativo permitiu que os pescadores de truta se transformassem em produtores. Para isso, em um primeiro momento se abasteciam de alevinos que compravam no mercado a preços encarecidos pelas distâncias que deviam percorrer. Em seguida, iniciam um longo processo de tentativa e erro para conseguir a produção de ovas e alevinos. Depois de vários fracassos, desenvolvem a Tecnologia Iniquilla, que permitiu a sobrevivência dos alevinos determinando o tamanho mínimo que deveriam ter antes de serem lançados às águas da lagoa para sobreviver aos ataques das aves. É nesse momento que se transformam em empresários da truta, somando ao processo de cria e pesca a transformação do produto para a venda. Hoje, são uma verdadeira empresa.

- Atualmente, a Associação tem uma Junta Diretiva (entidade diretora) e seus membros são eleitos em assembleia geral. Sob sua tutela funcionam os Comitês executivos: de produção, de comercialização, de fiscalização, de capacitação, de transporte, de esportes e cultura, e turismo. O Comitê de Produção é o encarregado pelo cuidado dos reprodutores, a extração das ovas e a produção de alevinos, em seu crescimento, engorda e pigmentação final. Sua função termina com a entrega das trutas para a venda ao Comitê de Comercialização.
- Este é encarregado de recebê-las, assegurar a qualidade, processá-las (frescas, desvisceradas ou defumadas) e entregá-las aos clientes. Por sua vez, o Comitê de Fiscalização faz o acompanhamento e monitoração dos demais comitês e garante o cumprimento de suas atividades.
- A capacitação combina atividades teóricas e práticas. As mais relevantes são aquelas destinadas a melhorar a criação da truta, comercializá-la no mercado e os encadeamentos, que se realizaram com recursos do Projeto de Desenvolvimento do Corredor Puno-Cusco. Esse fundos permitiram que contassem com um biólogo e um engenheiro pesqueiro, que realizam acompanhamento especializado.

As atividades dos comitês de Transporte e de Esportes e Cultura poderiam ser qualificadas dentro do âmbito da responsabilidade social corporativa. O primeiro coordena as viagens dos habitantes da região a outras comunidades para adquirir cereais e fazer trocas; ou a Juliaca³³, onde podem comprar as mercadorias de que necessitam por um preço menor. O de Esportes e Cultura promove atividades recreativas para os sócios, suas famílias e a comunidade em geral. Por último, foi formado o Comitê de Turismo, que com o apoio do Projeto de Desenvolvimento do Corredor Puno-Cusco realiza processos de promoção de turismo na região.

Os sócios da empresa se dividem em três gerações, que marcam as etapas de seu desenvolvimento. Um primeiro grupo é integrado pelos sócios fundadores (12, de 31), que impulsionaram os trabalhos desde 1986, enfrentando as dificuldades já mencionadas neste documento. Esses fundadores, ao iniciar as atividades da Associação, se deram conta de que eram poucos para enfrentar todo o trabalho necessário. Fizeram, então, um chamado à comunidade e selecionaram os novos sócios mediante um concurso. O segundo grupo tem 7 sócios, jovens, com mais níveis médios de instrução formal.

³³ Cidade mais próxima do Distrito.

O terceiro grupo está formado por 12 sócios que ingressaram na Associação após cumprirem com todos os trâmites legais e obtido as concessões de manejo e cultivo na bacia das lagoas.

Custos e financiamento

Os custos da implementação foram assumidos pelos sócios com seu trabalho. Desde que iniciaram as atividades da Associação, os sócios contribuíram com cerca de US\$ 103 mil dólares, além de 288 jornadas de trabalho (*faenas*).

Para as atividades de capacitação e assessoria técnica, contaram com o apoio do Projeto de Desenvolvimento do Corredor Puno-Cusco, do governo nacional. Ele apoiou a iniciativa desde 2003, com uma contribuição de US\$ 420 mil dólares. Em 1996, receberam apoio do Instituto para el Desarrollo del Sector Informal - IDESI (Instituto para o Desenvolvimento do Setor Informal), para instalar o laboratório.

Os custos de produção ultrapassam US\$ 46 mil dólares anuais, e referem-se ao processo da produção de alevinos de ovas importadas; de alevinos de fertilização própria ("nacionais"); de trutas em sistema extensivo: liberadas em lagoas, com alimentação natural; de trutas em sistema intensivo: engordadas em balsas-gaiolas com alimentação artificial; e ao processamento da truta defumada.

O preço da venda da produção de trutas cobre esses custos e, inclusive, deixa um lucro que permitiu à Associação cumprir a meta de melhorar as condições de vida dos sócios, que saíram da condição de pobreza em que se encontravam.

Inovação social

Em condições de isolamento geográfico e tecnológico, uma comunidade constituída por pessoas com baixos níveis de formação educacional persevera unida até desenvolver técnicas simples, porém adaptadas às difíceis condições locais, para produzir os alevinos – base da truticultura – necessários para o processamento e a comercialização. Isto se evidencia na criação de uma nova tecnologia, simples, viável, adequada às condições locais e decisiva para alcançar o desenvolvimento sustentável da truticultura na região.

Outra inovação é a geração de tecnologias locais que permitiram a produção de alevinos em um laboratório da Associação, tanto com ovas importadas como com aquelas produzidas localmente a partir de sistemas de fertilização *in vitro*. Ainda que não seja uma inovação tecnológica, a inovação está na capacidade de organização para enfrentar um desafio.

Finalmente, a Associação realiza ações de responsabilidade social, como atividades esportivas e recreativas para a comunidade, promoção do turismo da região, e, ainda, fornece um ônibus para a comunidade realizar compras de bens de consumo e fazer trocas com outras comunidades.

Lições aprendidas

A tenacidade dos camponeses empenhados em sair da pobreza mediante a autogestão faz com que se organizem para levar adiante uma iniciativa produtiva. Enfrentam criativamente as limitações e as dificuldades de produção, processamento e comercialização das trutas. Funcionam com uma estrutura administrativa eficiente, em que as responsabilidades dos sócios são claramente definidas e transparentes.

Impactos

Trata-se de um sistema produtivo que começa com o sistema extensivo, de baixo custo e alta produtividade. A produção de alevinos permitiu que diminuísse a dependência de insumos externos, importados, processo difícil e caro considerando o relativo isolamento e as distâncias. A substituição

da importação de alevinos diminui os custos, aumenta a competitividade de seus produtos no mercado regional e nacional, e incrementa as margens de lucro dos membros da Associação.

A renda familiar dos 50 sócios triplicou e fez com que saíssem da pobreza. Além do benefício individual, os sócios e os moradores de Ocuviri partilham do sucesso da Associação, como a disponibilização de transporte gratuito a Puno ou a Juliaca, uma das maiores preocupações dos moradores da comunidade. As atividades esportivas e culturais que a Associação promove são as únicas atividades recreativas vivenciadas por essas comunidades isoladas. Assim, o capital social aumentou, proporcionando melhoria na qualidade de vida.

Contato

Vilma Villavicencia

Corredor Puno-Cusco

E-mail: iniquillach@hotmail.com

jvilcherrez@corredorpc.org

japalao@yahoo.com

B. Juventude em risco

1. Programa de prevenção de violência através de projetos de resolução de conflitos e mediação de pares em escolas com crianças e jovens em risco social e em grupos de educação informal, Argentina

San Carlos de Bariloche

Fundación Alternativa Social y Educativa

Contexto

San Carlos de Bariloche triplicou sua população nos últimos 30 anos, com consequentes mudanças no tecido social, aumento dos grupos em risco social e restrições no abastecimento de serviços sociais como saúde, educação, moradia ou geração de emprego. Isso também afetou a infância e a juventude.

Bariloche é uma cidade que, como muitas outras da região, enfrenta violência escolar: assédio (bullying), maus-tratos, insultos, desqualificações, brigas entre alunos e, ocasionalmente, agressões a professores. Também acontecem manifestações mais graves, ainda que menos frequentes, com uso de armas.

Em 1997, após a morte de um aluno atingido pelo disparo de um colega na porta da escola, criou-se a Fundación Alternativa Social y Educativa, iniciando atividades de capacitação e assessoramento a professores e dirigentes a fim de reduzir a violência em escolas e comunidades a partir da promoção do diálogo como forma de resolver conflitos.

Sua experiência como assessores escolares havia ensinado aos integrantes da Fundação a respeito de um dos problemas mais urgentes nas escolas: a convivência e a falta de ferramentas disponíveis aos professores e, inclusive, diretores para enfrentá-la. Até então, a resposta dada aos jovens "transgressores" era praticar mais violência, usando penalidades ou expulsões, tentando salvar os outros.

A Fundação desenvolveu um programa de Resolução pacífica de conflitos com mediação entre pares que, aos poucos, foi sendo levada a outras escolas da cidade.

Nesse modelo, a mediação inclui a intervenção de um terceiro, neutro, aceitável para as partes, sem poder de decisão sobre o acordo a que eventualmente possam chegar. Sua função é ajudá-los, mediante a condução de um processo de comunicação, a explorar os elementos de conflito para que as partes encontrem opções satisfatórias de solução e resolvam as formas e mecanismos para realizá-las.

Este programa conseguiu cruzar os muros do colégio. Meninos e meninas adquiriram consciência das alternativas pacíficas para solucionar conflitos, que então praticam em seus lares e comunidades.

Desafio

Reducir a violência manifestada em assédios, maus-tratos, insultos, brigas, agressões entre estudantes e, inclusive, com professores, gangues armadas e até mortes, nas escolas de San Carlos de Bariloche.

Processos de Execução

O processo é administrado em cada instituição pela equipe coordenadora, constituída por professores, pais e mães de família e alunos que, com o apoio da Fundação, preparam um plano específico de trabalho conforme as características da violência.

A partir desse plano, o modelo segue uma sequência de atividades detalhadas a seguir.

Oficina de sensibilização: para pessoal da escola, tanto professores como diretores e/ou pais e mães; ali se explica o modelo e a importância de sua participação ativa no apoio e acompanhamento aos estudantes mediadores³⁴. Os professores incorporam a temática ao seu planejamento curricular para que os alunos conheçam a Resolução Pacífica de Conflitos e Mediação e se motivem não só a participar como mediadores, mas também a utilizar o modelo em situações de desavenças ou problemas com seus companheiros.

Uma vez inscritos, os alunos que desejam ser mediadores, com a devida autorização de seus pais, iniciam o treinamento e a capacitação. Aqueles estudantes que terminam satisfatoriamente a etapa de capacitação e reafirmam sua disposição para ser mediadores recebem um certificado de reconhecimento e são apresentados a toda a comunidade educativa.

Alunos da educação primária (equivalente ao ensino fundamental, no Brasil) também recebem treinamento e depois eles mesmos decidem, com a aceitação dos pais, se querem atuar como mediadores.

Em seguida se faz a primeira reunião do Centro de Mediação entre os alunos mediadores e os professores coordenadores. Ali se define como funcionará o Centro, quais serão as duplas de co-mediadores, onde serão realizadas as mediações e como será feito o encaminhamento dos alunos em conflito. Tudo isso se estabelece em um acordo assinado pelos interessados.

Uma tarefa importante é divulgar a existência do Centro de Mediação à comunidade educativa, bem como o trabalho que nele se realiza. Para isso, os mediadores percorrem as salas de aula explicando a proposta e fazem demonstrações do modelo a alunos, pais e professores. Em algumas ocasiões, essas apresentações são realizadas inclusive através de meios de comunicação.

Uma vez em funcionamento, no Centro são realizadas atividades de mediação entre alunos com conflitos e reuniões quinzenais de acompanhamento para analisar o andamento do Centro e eventuais necessidades de aperfeiçoamento.

Os alunos formados colaboram para o treinamento da próxima geração de mediadores, tanto da própria escola como de outras instituições educativas. Além disso, periodicamente a Fundación Alternativa Social y Educativa realiza reuniões com as equipes de coordenadores para analisar o andamento dos programas.

A cada dois anos são realizados Encontros de Alunos Mediadores de Pares, ocasião em que, coordenadas pela Fundação, são oferecidas oficinas paralelas para professores, pais e alunos, onde são avaliadas as atividades e expostas as propostas metodológicas.

Quando um problema de violência é detectado pelos estudantes, os mediadores entram em ação estabelecendo um diálogo entre as partes em conflito para avançar na busca de uma saída pacífica. Durante o processo se procura fazer com que aflorem as razões do problema e, a partir delas, em quantas reuniões sejam necessárias, constroem-se saídas pacíficas acordadas entre as partes.

A Fundação apoia a consolidação do modelo em diferentes escolas, mas um dos objetivos é que, a médio prazo, cada escola seja autônoma na resolução dos conflitos e que utilize um modelo de mediação entre pares sem sua intervenção.

³⁴ Para aqueles que desejam aprofundamento nas diferentes propostas é oferecido um seminário de 15 horas adicionais.

Em 2008, foi mudado o acompanhamento dos programas nas escolas secundárias, que agora é realizado pelos supervisores de nível, autoridade máxima local do Ministério da Educação. São eles quem detectam as necessidades de apoio dos profissionais da Fundação. Este é um grande avanço, já que revela a apropriação do modelo pelo sistema educacional.

Nos seminários e oficinas, voltados aos professores, pais e alunos, são trabalhadas as habilidades sociocognitivas com estratégias adequadas à idade e papel que devem desempenhar. Incluem conteúdos conceituais, de atitude e procedimentos.

Custo e financiamento

O financiamento veio principalmente da Fundación AVINA e Cooperart Cursos, mas também receberam apoio do Ministério de Educação da Argentina e da Municipalidade de Bariloche. Também contam com contribuições voluntárias dos pais de família.

A Fundação estima que o custo médio para capacitar um mediador-aluno é de \$ 30 pesos argentinos (aproximadamente US\$ 8 dólares); já o professor custa \$ 100 pesos argentinos (aproximadamente US\$ 28 dólares).

Inovação social

A principal inovação é a capacidade de promover a resolução de conflitos usando como mediadores jovens, meninos e meninas, colegas e, às vezes, amigos dos estudantes em conflito, apoiados pelos professores das escolas e, às vezes, também por pais e mães. O mediador ou mediadora são facilitadores no processo de expressão dos sentimentos dos estudantes em conflito, seu estado de ânimo e suas emoções, e promovem o diálogo entre as partes. Buscam a história subjacente ao conflito – e que muitas vezes o explica – e promovem o desenvolvimento de uma solução diante do ocorrido.

Em todos os casos, o processo de mediação assegura a confiança e discrição indispensáveis para que o modelo funcione e os estudantes aceitem utilizá-lo como saída pacífica. Como em qualquer processo de negociação, há ocasiões em que não se chega a um acordo e é necessária a intervenção das autoridades escolares, sem que isso signifique um fracasso para o estudante mediador. Como regra geral, se conseguem acordos.

As crianças e jovens, tanto mediadores como alunos em conflito, transmitem esse conhecimento em seus lares, o que promove relações familiares mais harmoniosas e contribui para a redução da violência dentro da família. Por sua vez, os pais e mães que participam de oficinas se convertem em canais de transmissão da resolução pacífica de conflitos em sua comunidade.

O papel dos professores e diretores das escolas é central. São os dirigentes que procuram o modelo para que seja aplicado em suas escolas. Sem esse compromisso não é possível iniciar o trabalho. Por outro lado, em alguns casos os professores assumem o papel de coordenadores e sempre apoiam os estudantes na mediação e nos empecilhos que possam acontecer. São um suporte para os estudantes nos Centros de Mediação.

Lições aprendidas

Existem alternativas para enfrentar a crescente violência: a sensibilização frente ao problema, a capacitação de professores e alunos, a participação direta de estudantes na solução de conflitos, além da obtenção do apoio da direção da escola para desenvolver com êxito o programa. Este modelo de mediação entre pares dá resultados melhores que os tradicionais esquemas de castigos e manejo vertical de autoridade.

Impactos

O programa conseguiu a diminuição do acontecimentos violentos entre os alunos, assim como uma relação mais harmônica entre estudantes e professores. Entre 2008 e 2009, capacitou mais de 150 pessoas.

O programa foi estendido para além da Província (município) e até 2010 instalou-se em 21 escolas secundárias com o apoio dos supervisores do Nível Médio. Em 2009, o projeto se expandiu, iniciando uma assessoria em um clube poliesportivo.

Contato

Marta María E. Luzzatto

Site: www.falternativa.org.ar

Blog: <http://losjovenesconstruyenlapaz.blogspot.com>

E-mail: falternativa@bariloche.com.ar

2. Sistema de apoio para adolescentes tutelados, Argentina

La Plata, Província de Buenos Aires

Procuradoria Geral do Poder Judiciário da Província de Buenos Aires

Contexto

Funcionários da Procuradoria detectaram que entre 70% e 80% dos adultos em instituições penitenciárias haviam tido litígios nos Juizados de Menores quando eram crianças ou adolescentes. A maioria desses litígios tinha caráter assistencial, pois neles os menores figuravam como vítimas de delitos.

Com esses números em mente, os funcionários da procuradoria trabalham o desenho de um modelo de atenção para adolescentes que vivem em instituições de proteção (por terem sido vítimas de delitos) ou em instituições prisionais (por terem cometido um delito). Esse modelo tem por objetivo eliminar a internação e trabalhar a construção de um projeto de vida no enquadramento da lei.

Até aquele momento não existia nenhum mecanismo que assegurasse a integração social dos meninos e meninas adolescentes que saíam ao mundo depois de longos períodos de institucionalização (assistencial ou penal). Sob esse modelo, os efeitos da institucionalização prolongada tornavam praticamente impossível a reinserção e aprofundavam o circuito de marginalidade e delinquência.

A reflexão crítica sobre a tutela da infância abandonada ou em situação de vulnerabilidade social que pretende protegê-los com a institucionalização, mas que os conduz involuntariamente para a delinquência, deu lugar à concepção desenvolvida pelo *Sistema de sostén* (Sistema de apoio).

Diante dessa constatação, os funcionários da procuradoria iniciaram a concepção de um sistema sem internação que permitiria trabalhar com meninos e meninas adolescentes como sujeitos (e não como objetos de proteção), enfrentando os danos causados pela institucionalização prolongada e quebrando o paradigma fatídico da equação “criança tutelada = adulto infrator”. Nasce, assim, a ideia de criar um sistema para acompanhar o adolescente institucionalizado no desenho de seu projeto de vida, baseado na capacitação e responsabilidade dos jovens.

Desafio

Evitar a privação de liberdade pela institucionalização de adolescentes vítimas de delitos ou que tenham entrado em conflito com a lei e assegurar a eles um projeto de vida.

Processos de execução

Com a autorização do juiz, os defensores do adolescente apresentam a solicitação de admissão ao *Sistema de sostén*.

O pedido é registrado e são coordenadas as entrevistas de admissão com a equipe técnica (psicólogos e assistentes sociais), cujo objetivo é avaliar o desejo que o aspirante tem de mudar sua vida, sua situação e as características subjetivas e sociais que determinam a possibilidade de viver sob sua própria responsabilidade.

Após as avaliações psicológica e social, a solicitação de admissão passa à reunião semanal de casos (litígios), em que uma equipe multidisciplinar decide se é pertinente aprová-la ou negá-la, decisão que é então comunicada ao defensor e ao juiz.

Esse processo de admissão dura de 15 a 20 dias, devido ao fato de que dentro da província de Buenos Aires alguns jovens podem estar a mais de 800 quilômetros de distância da sede do *Sistema de sostén*, a qual devem comparecer durante o processo de avaliação.

Uma vez selecionado, o aspirante passa a receber uma bolsa em dinheiro, com a qual deve ser capaz de sustentar-se, e lhe é designado um acompanhante. Esse acompanhante é sempre um adulto, maior de 25 anos, capacitado em técnicas de acompanhamento por meio do curso "acompanhamento para a integração social". O curso promove conhecimentos sobre o contexto jurídico institucional no qual a tarefa do acompanhante será desenvolvida, noções básicas sobre os processos psicológicos próprios dos adolescentes e alternativas para desenvolver capacidades básicas que permitam abordar os problemas sociais que esses jovens atravessam. Inclui um módulo legal, um psicológico, um social e um de acompanhamento, todos com estudos de casos, capacitação em entrevistas e redação de relatórios. Essa capacitação termina com a entrega de um certificado assinado pelo Ministério da Educação da Província de Buenos Aires.

Entre o bolsista e o acompanhante são estabelecidos, de comum acordo, os encontros (local e frequência) que vão manter, e ambos comparecem à sede do *Sistema de sostén* para assinar o "Convênio de Responsabilidade". Nele se estabelecem as obrigações e os direitos de ambas as partes e a possibilidade de tornar o Convênio sem efeito ante o descumprimento das cláusulas.

Um dos aspectos centrais do acordo é a obrigação do bolsista de continuar em um processo de capacitação ou educação que lhe permita ingressar no mercado de trabalho e ter uma vida independente. O acompanhante trabalha com o/a jovem durante aproximadamente três anos³⁵, período em que ele/ela terá de desenhar seu projeto de vida e torná-lo concreto.

Além disso, dá apoio emocional e auxílio para concretizar o projeto que foi traçado pelo/pela jovem. A periodicidade dos encontros entre o bolsista e acompanhante é determinada conforme a complexidade do caso: diariamente, semanalmente ou quinzenalmente. O acompanhante realiza um plano de trabalho para executar com o bolsista de acordo ao que o jovem tenha escolhido. Esse plano é supervisionado quinzenalmente pelo coordenador de acompanhamento.

O trabalho de acompanhamento caminha para que o jovem adquira a maior quantidade possível de estratégias de autovalorização, dentro do contexto da lei. Ele acontece por meio de capacitação que facilita o ingresso no mercado de trabalho e, assim, permitir que exerça plenamente seus direitos e obrigações de cidadão, como o uso dos serviços públicos disponíveis à sociedade: saúde, moradia, transporte, educação e a busca por trabalho.

Dentro da Procuradoria, o *Sistema de sostén* conta com uma equipe técnica dividida em área de acompanhamento, legal, social e psicológica.

Somado ao acompanhante trabalha uma equipe técnica (psicólogos, assistentes sociais e advogados) que prestam a ajuda necessária, detectada pelo(a) supervisor(a) da área de acompanhamento. Como o nome indica, é o(a) encarregado(a) de coordenar as atividades do processo, assessorar os acompanhantes e vigiar o cumprimento das normas e metas.

A área legal faz o acompanhamento e analisa a situação judicial dos jovens que se encontram em conflito com a lei penal (processos, solturas, liberdade condicional); atende consultas legais dos bolsistas em assuntos como heranças ou sucessões, situações de conflito trabalhista, apresentação de denúncias variadas e averiguações sobre o paradeiro de algum familiar. Nos casos em que os jovens têm filhos, somam-se a isso pareceres de paternidade e regimes de visita.

A área social é a responsável por estabelecer vínculos e convênios com os diferentes serviços públicos ou agências de assistência das comunidades dos bolsistas. Dá informações sobre como se tem acesso a tais serviços e se é ou não conveniente aos bolsistas acessá-los.

Finalmente, os bolsistas e/ou acompanhantes podem comparecer à área psicológica se deparam com algum problema que impede o desenvolvimento do jovem ou o trabalho do acompanhante. Nesse caso, são realizadas entrevistas com o jovem para determinar qual é o problema ou inquietude e se requer tratamento psicoterapêutico, que é realizado sempre fora da instituição. O

³⁵ A duração depende da evolução do/da adolescente, mas em média é de 3 anos.

encaminhamento se dá a espaços de atenção disponíveis na comunidade onde reside: hospitais municipais ou provinciais e centros de saúde. Se o acesso a esses serviços encontra algum obstáculo – por exemplo, pelo excesso de demandas –, contam com a possibilidade de recorrer a um profissional que trabalha de maneira privada. Para isso, existe um convênio com o Colégio de Psicólogos, com uma lista de profissionais que atendem por uma taxa mínima – que o bolsista paga com seu próprio dinheiro.

Custos e financiamento

A institucionalização legal do *Sistema de sostén*, alcançada em 1996, incluiu um orçamento próprio para cubrir as bolsas. Atualmente o programa se financia com recursos públicos destinados a justiça, saúde, educação e capacitação laboral, evitando a duplicidade de gastos. A maior parte é coberta por fundos do Poder Judiciário, que são utilizados para o montante legal das bolsas e os custos administrativos do programa. Além disso, conta com recursos provenientes da Fundação Renault e do Conselho da Infância e Adolescência, que incrementam o montante de cada uma das bolsas.

Em 2009, os custos estavam representados pelas bolsas dos jovens (\$ 621 mil pesos argentinos, aproximadamente US\$ 154 mil dólares) e os salários da equipe administrativa e técnica (\$ 1,76 milhão de pesos argentinos, cerca de US\$ 463 mil dólares) que, em seu conjunto, representam 90% dos custos totais do programa. O custo por adolescente atendido é mais ou menos US\$ 194 dólares.

No ano de 2006, o custo unitário por adolescente internado era de US\$ 812 dólares, significativamente superior ao do *Sistema de sostén*, revelando outra enorme vantagem do modelo.

Se forem considerados, ainda, os resultados em reinserção social e laboral, e a taxa quase nula de reincidência no delito, o *Sistema de sostén* aparece como uma iniciativa que não apenas evita futuros custos ao Estado provincial, como também acompanha exitosamente os jovens em um processo de recuperação de autonomia, responsabilidade e exercício de seus direitos – resumindo, na reconstituição da cidadania.

Inovação social

O *Sistema de sostén para adolescentes tutelados* é um enfoque inovador para a desinstitucionalização de adolescentes. A totalidade de seu processo e seus componentes estão dirigidos a alcançar a autonomia do jovem, seu progresso nos estudos e construção de sua própria rede de apoio pessoal.

As características inovadoras são:

- A conceituação do adolescente vítima e/ou infrator como sujeito capaz de construir e assumir responsabilidades e um compromisso com o projeto de vida de sua escolha, e não como um objeto de castigo ou sanções sociais com possibilidade de recuperação através de assistência institucionalizada. As diferentes instâncias integradas no projeto destacam essa percepção (o processo de seleção, o convênio de responsabilidades compartilhadas, o estímulo à tomada de decisões e o respeito às decisões do adolescente).
- A noção e o trabalho de acompanhamento representam uma inovação de grande importância: o acompanhante não é um profissional tradicional que guia o adolescente para a integração, mas uma referência adulta que permite ao jovem refletir sobre seus direitos e preferências, e descobri-los; e um espaço de contenção onde ele pode desenhar seu próprio futuro. Além das questões logísticas e técnicas, o apoio emocional é um componente fundamental deste trabalho, que permite o desenvolvimento integral do adolescente.
- A bolsa, como forma de desenvolver a capacidade de escolha do jovem, é outro componente importante através do qual se estimula o adolescente a cuidar de si mesmo de maneira responsável, desde o começo de seu processo de integração social.

Lições aprendidas

Um adolescente que tenha infringido a lei deve assumir a responsabilidade por seu comportamento. No entanto, a internação, longe de favorecer a construção de um novo projeto de vida, distancia o adolescente dessa possibilidade. Esse programa demonstra que os jovens requerem uma referência positiva, limites bem definidos e de recursos para transformar seus desejos em realidade. Nesse sentido, a bolsa é fundamental, pois permite que o jovem tenha uma vida independente e possa voltar seu foco aos estudos e capacitação.

Por outro lado, ainda que frente às agressões existam muitos casos em que os jovens devam receber proteção, esta não tem de ser institucionalizada.

Impactos

Desde sua implementação, em 1989, até 2010, o *Sistema de sostén* atendeu a 1.892 jovens em situação de vulnerabilidade, 65% mulheres e 35% homens. O programa ofereceu a eles a opção de reintegração social, sem que para isso precisassem estar internados em instituições residenciais ou penitenciárias, situações que dificultam a inserção social adequada.

Quanto aos infratores da lei, o efeito é claro: até 2010, o programa tinha quatro casos de reincidência em um total de 175 casos de adolescentes que haviam entrado em conflito com a lei antes de ingressar ao programa (menos de 3%). E quanto aos casos assistenciais, apenas três jovens decidiram abandonar o programa e reintegrar-se voluntariamente em uma instituição residencial; outros três sofreram surtos psicóticos e precisaram ser encaminhados temporariamente a instituições psiquiátricas e, por último, dois casos foram encaminhados a centros de reabilitação para drogadependentes.

Em resumo, menos de 1 por cento dos adolescentes admitidos no *Sistema de sostén* desistiram, o que significa que a grande maioria deles conseguiu levar uma vida autônoma fora de uma instituição.

No que diz respeito à qualidade da integração social, uma pesquisa realizada pelo *Sistema* entre 167 de seus egressados demonstrou algumas provas sobre os resultados positivos educativos, laborais e familiares de ex-bolsistas que haviam saído do programa cinco anos antes, em média. No momento da pesquisa, 42,1% dos ex-bolsistas entrevistados haviam completado a educação secundária; quase 20% haviam obtido um título universitário ou terciário de outro tipo, e 37% seguiam estudando.

Sobre as relações interpessoais, a maioria dos ex-bolsistas havia formado sua própria família (68,3%), 14% viviam sozinhos, outros 3,6% viviam com a família de origem e 1,9% com uma família adotiva. Isso mostra que aqueles adolescentes que precisavam de referências afetivas conseguiram construir sua própria rede e sistema de apoio afetivo. Os que vivem com sua família de origem em muitos casos conseguiram reconstruir os vínculos familiares por meio de seus irmãos e irmãs.

Por outro lado, cabe destacar que mais de 3/4 dos ex-bolsistas entrevistados conseguiram inserção no mercado de trabalho. Deles, 45,5% encontraram trabalho estável formal; 31,8% estavam empregados no comércio; 18,2% tinham trabalho independente ou autônomo, e 4,5% realizavam trabalhos ocasionais.

Contato

Subsecretaria da Procuradoria Geral

Suprema Corte de Justiça da Província de Buenos Aires

Telefone (54 221) 479-2749

E-mail: sistemasosten@mpba.gov.ar

3. Programa para a gestão do conflito escolar - Hermes, Colômbia

Bogotá D.C. e municípios de Cundinamarca

Câmara de Comércio de Bogotá

Contexto

Em 1997, a Câmara de Comércio de Bogotá, com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento, impulsionou o projeto "Ariadna - tejiendo los hilos de la paz" (Ariadna - tecendo os fios da paz), dirigido a meninos e meninas de 11 a 18 anos, para processos de transformação e mudança nas atitudes e respostas diante do conflito interpessoal entre os jovens.

Em janeiro de 2001, teve início a execução do projeto em 10 escolas de áreas de recursos escassos da cidade. Rapidamente estendeu-se a 47 colégios públicos, com 687 conciliadores escolares, 582 pregadores juvenis de conciliação escolar e 4.228 atores da comunidade educativa (pais e mães de família, diretores, professores e estudantes) sensibilizados diante do uso da mediação escolar.

Em 2006, firmou-se um contrato com a Secretaria de Educação de Bogotá para expandir o programa, que passou a ser parte da política pública distrital.

O modelo validou a capacidade de liderança do/da jovem estudante para assumir o papel de conciliador escolar e a figura da conciliação como resposta a uma contracultura mergulhada nos valores da agressão, ameaça e violência, verbal e física, como meio para resolução de conflitos.

Com o desenvolvimento do programa e após um processo de reflexão interna, analisou-se a diversidade dos conflitos e as soluções que haviam se legitimado nas comunidades. Disso surgiu outra proposta metodológica, que respondeu às características mais específicas de cada comunidade.

Assim teve origem o *Programa para a gestão do conflito escolar - Hermes*, em alusão ao deus dos acordos na mitologia grega.

O novo modelo incluiu professores e dirigentes, assim como pais e mães de família, e privilegiou o enfoque da inteligência emocional para identificar o conflito e desenvolver habilidades e competências para resolvê-los.

Desafio

Oferecer aos membros da comunidade educativa uma série de ferramentas pedagógicas para transformar os conflitos – mediante o diálogo e a concertação – em um espaço de respeito ao outro, no qual a tolerância seja uma realidade.

Processos de execução

O programa inicia o trabalho com um diagnóstico do contexto a partir da perspectiva das relações interpessoais; o reconhecimento da dinâmica da comunidade escolar em torno dos conflitos; a definição de um plano de formação para a administração e gestão do conflito no contexto escolar de cada colégio; a construção de cenários participativos de formação com os diferentes membros da comunidade educativa, orientados ao desenvolvimento de habilidades e ferramentas para a gestão do conflito; a criação de mecanismos de administração; a formação da mesa de negociação para abordar a conflituosidade dos diferentes atores da comunidade educativa e do comitê de convivência; o estabelecimento da dinâmica de concertação e participação, com os pais e mães de família como aliados.

Com esses elementos e a inclusão do programa no Plano Estratégico Bianual da Câmara de Comércio de Bogotá, tem início a *Fase de concertação*. Nela se estabelecem os contatos com as

autoridades públicas de educação locais, distritais e/ou departamentais; se realizam as entrevistas com diretores, professores e estudantes da instituição na qual se vai trabalhar, para conhecer as necessidades e características de cada uma para analisar as possibilidades de êxito. O êxito depende do compromisso de participação e apoio que expressem os diretores, professores, estudantes e apoderados/as – os pais e as mães dos estudantes.

A partir dessa informação e da expressão do desejo de participar, se realiza o *Sondeo de Factibilidad* (Sondagem de Possibilidade) para identificar os níveis de motivação para a execução e sustentação da proposta, que inclui uma análise das características populacionais, o reconhecimento do contexto, da extensão e organização interna das instituições.

Para selecionar uma instituição educativa, são considerados os seguinte critérios:

- Que tenha nível de educação secundária, com estudantes entre 11 e 17 anos, correspondentes aos 8º e 11º graus.
- Que conte com uma equipe de professores disposta a acompanhar o programa.
- Que tenha impacto e extensão à área em torno do colégio.
- Que a população beneficiária corresponda aos estratos socioeconômicos 0-1-2-3.
- Que sejam colégios da rede oficial.

Os resultados desta etapa são analisados pela equipe do programa, que define a viabilidade da implementação e as possibilidades de êxito.

Nesse momento tem início a *Fase de promoção e divulgação*, na qual a proposta é socializada com a comunidade educativa. Apresenta-se o programa aos estudantes, professores e diretores; são expostos seus objetivos e horizontes; estabelece-se um consenso com a comunidade acerca de sua pertinência e viabilidade.

Após a aceitação coletiva são definidos os líderes que vão intervir diretamente e são formadas as equipes de trabalho. Esses são um Grupo de professores e tutores e um Grupo de estudantes, que participam como equipe de apoio no processo, promovendo a sustentabilidade a curto, médio e longo prazo. Os atores que contribuem como líderes se vinculam com critérios de voluntariedade e compromisso, garantias mínimas para o pleno desenvolvimento da proposta.

A partir desse momento se inicia a intervenção focalizada com os grupos de líderes, a *Fase de Apreciação da Conflituosidade*, na qual, através de oficinas, se constroem espaços de autorreflexão e reflexão coletiva, se identificam narrativas que dão sentido às suas ações cotidianas em relação ao conflito e permitem evidenciar seus esquemas de realidade. São relatos através dos quais se constrói uma leitura da conflituosidade institucional particular ao contexto (bairro, localidade, escola, grupo de pares, famílias).

Esta fase permite compreender melhor a possibilidade de transformação de uma realidade que os próprios jovens identificaram, o que gera um primeiro nível de autonomia que propõe a eles a possibilidade de serem agentes promotores da mudança em sua própria realidade. Nesta *Fase*, os professores tutores atuam como observadores-participativos. Em seguida se desenvolve a *Fase de formação de docentes*, em que se constroem espaços de confiança e reconhecimento de seu próprio papel como docentes e, além disso, se obtém o reconhecimento dos jovens em sua pluralidade. Igualmente se registram suas experiências e percepções em instrumentos chamados "protocolos autorreferenciais".

Uma vez alcançados os primeiros níveis de conscientização, tanto quanto ao papel do professor como da dinâmica de corresponsabilidade nas relações com estudantes, tem início a *Fase de formação de estudantes*.

A liderança na intervenção é assumida pela equipe de alunos tutores, com acompanhamento dos profissionais da Câmara, que fortalecem o processo mediante retroalimentação permanente. Para isso são construídas estratégias metodológicas coerentes com o ciclo vital de jovens, a partir da análise construída na *Fase de Apreciação da Conflituosidade*.

Nesses espaços são propiciados encontros de diálogo, emergem emoções, histórias de vida e vivências cotidianas a partir das quais é gerado um consenso frente aos valores que dão sentido à vida de cada um dos protagonistas. Os espaços permitem refletir sobre a responsabilidade do Gestor do conflito escolar e tornam possível a integração entre os atores a partir de uma perspectiva diferente de suas áreas de conhecimento, permitindo ampliar a visão do docente com a perspectiva do jovem, estabelecendo uma relação professor-aluno numa postura mais horizontal. Com os jovens se trabalha, ainda, a superação pessoal para desenvolver habilidades e competências sociais relacionadas à convivência pacífica, à resolução de conflitos e ao crescimento pessoal. Nesta etapa se enfatiza o trabalho estruturado em oficinas que promovem o desenvolvimento da inteligência emocional e dos princípios morais.

Depois vem a *Fase de capacitação em métodos alternativos de solução de conflitos (MASC)*, em que são introduzidos novos conceitos e ferramentas, e se visualiza o conflito sob a perspectiva da transformação para integrar a visão pessoal com a função social que desempenharão como gestores de conflitos.

Neste primeiro nível de aproximação aos métodos se introduzem as múltiplas alternativas e formas que existem como possibilidade para gestionar os conflitos em sua instituição. Igualmente, e respondendo ao critério de voluntariedade nos processos alternativos de solução de conflitos, cada uma das pessoas que participam na formação decide sua continuidade, formando a Mesa de gestão do conflito, e, assim, definindo sua participação por meio de um ritual coletivo.

Uma vez terminada a capacitação e havendo interesse voluntário em participar, inicia-se a *Fase de especialização*. A partir da análise coletiva e avaliando as necessidades particulares do contexto, seleciona-se o método de solução de conflitos mais apropriado e se procede a capacitação técnica. Aqui são propiciados espaços de formação para reafirmar atitudes e conhecimento já adquiridos, utilizando exercícios vivenciais como simulações ou estudos de casos. Também são ensinadas técnicas para o manejo das atas de compromisso e, muito especificamente, é enfatizada a responsabilidade social dos integrantes da mesa de gestão de conflitos ao converterem-se em referências sociais para a comunidade educativa.

A *Cerimônia de certificação* é um momento muito significativo, pois os jovens e os docentes comprometem-se publicamente a serem *Gestores do conflito* e, portanto, um exemplo de convivência.

Terminada a certificação, em cada uma das instituições educativas às quais pertencem os jovens e os docentes, realiza-se um ritual de lançamento da Mesa de gestão, que é inaugurada pelos próprios gestores. Na cerimônia é feita a apresentação da Mesa à comunidade educativa como sendo um canal idôneo de resolução dos conflitos que se apresentam dentro da comunidade e convidando ao abandono da violência como canal de resolução de diferenças. A partir desse momento começam a funcionar oficialmente as mesas e os gestores do conflito.

Em seguida vem a *Fase de continuidade*, quando são geradas alianças entre os Comitês de Convivência e outras instâncias da gestão escolar e com os diretores, contribuindo para a permanência do modelo. A partir do pontos fortes e das vulnerabilidades surgidas durante o trabalho é desenvolvido um segundo nível de especialização. Ele permite que os Gestores consolidem os conhecimentos e potencializem suas habilidades na solução de conflitos, melhorando seu desempenho e fortalecendo elementos fundamentais da inteligência emocional e das habilidades sociais e comunicativas.

Nessa fase, assim como na execução do programa deste ponto em diante, os gestores deverão apropriar-se e promover alternativas para a gestão de conflitos no ambiente escolar, e, assim, promover mudanças na cultura institucional. Para isso, e de maneira permanente, deverão realizar ações de sensibilização na comunidade educativa para que ela reconheça e legitime a Mesa de gestão como um

espaço real para resolver conflitos cotidianos que são fruto da interação. Além disso, são definidos os aspectos administrativos e as estratégias para a montagem e administração da Mesa de gestão.

Por outro lado, os/as estudantes certificados/as passam a fazer parte da *Rede Nacional de Gestores e Conciliadores Escolares (RENACEG)*, o que permite a eles ultrapassar as fronteiras de sua escola e beneficiar com seu trabalho a meninos e meninas de outros colégios que estão à espera de alternativas para gestionar duas diferenças, através da realização de Jornadas de conciliação.

Um objetivo estratégico da Rede é que os gestores e gestoras reconheçam a si próprios como atores importantes no cenário comunitário, local e distrital, e possam participar ativamente na construção de uma nova versão de juventude, capaz de propor estratégias que favorecem a convivência saudável no exercício de seus direitos. A Rede se dinamiza de maneira permanente através de encontros semestrais, nos quais participam dois integrantes de cada Mesa e em que são socializadas as experiências e construídas propostas de trabalho em rede.

Levando em conta que os jovens das Mesas de gestão estão próximos à graduação de bacharelado (estudos do ensino secundário que precedem os de nível superior), a Câmara oferece acompanhamento às instituições educativas para promover o que se chama de "grupo réplica". Trata-se de um processo de formação que define um novo conjunto de estudantes para dar continuidade ao programa. Esse processo é desenvolvido pelos professores tutores e recebe o apoio dos estudantes gestores – que também transferem conhecimentos a quem os sucederá na atividade que realizam. O "grupo réplica" é uma atividade básica que tem por objetivo garantir a continuidade e sustentabilidade do modelo ao longo do tempo, sem com isso significar uma simples reprodução e sim uma adaptação permanente às circunstâncias específicas de cada escola em cada momento ao longo do tempo.

Custos e financiamento

Em 2009, o programa teve um custo próximo a US\$ 533 mil dólares, dos quais 77% relativos a honorários da equipe técnica e profissional. O custo por instituição atendida é de aproximadamente US\$ 2.130 dólares. A formação de mediadores custa, por pessoa, US\$ 13 dólares anuais. Ainda que o custo total seja relativamente alto, este se deve à área de extensão do programa, alcançando, porém, economias de escala que se refletem no custo unitário por pessoa formada e atendida. No entanto, vale lembrar que este programa se baseia no trabalho voluntário dos mediadores e mediadoras, que são seu centro de execução.

As principais fontes de financiamento do programa são a Câmara do Comércio de Bogotá, instituição que o criou e contribuiu com 80% do custo total, seguida pela Alcaldía Mayor (Prefeitura) de Bogotá, através da Secretaria de Educação Distrital, que firmou um contrato pelo qual cobre 50% do valor dos honorários e materiais para 36 colégios distritais, contrato este que também foi feito com municípios de Cundinamarca, como é o caso de Zipaquirá.

Inovação social

Um dos elementos inovadores é colocar os alunos como atores centrais dos processos de resolução de conflitos e não como receptores de direcionamentos ou ações desenvolvidas pelos adultos. Também é inovador o enfoque integral contra a violência, pois ainda que trabalhe o ambiente escolar, transcende e impacta a comunidade e, inclusive, as famílias. A gestão do conflito está nas mãos de meninos, meninas, jovens, professores e pais, gerando empoderamento e corresponsabilidade de toda a comunidade educativa como protagonistas do processo.

Outro aspecto relevante é a explicitação e reconhecimento de que os próprios docentes podem ser agentes que motivam ou estão por trás de alguns conflitos, favorecendo a geração de discórdias. A partir desse reconhecimento, eles também devem estar abertos a ocupar o papel de sujeitos na Mesa de gestão de conflitos, quando for o caso.

A metodologia socioconstrutivista, que considera a inteligência emocional como eixo principal, tem sido um elemento chave e inovador na forma de atuar frente aos conflitos escolares e na construção de uma convivência baseada no diálogo que reconhece os conflitos sem buscar culpados ou saber quem tem a razão.

É um modelo que rompe com os sistemas de autoridade do professorado sobre os alunos para o controle dos comportamentos indesejados e aumenta a visão de autoridade por conhecimento e compreensão, mais do que pelas penalidades que vão receber. Do mesmo modo, o diálogo entre estudantes que enfrentam problemas reduz o sentido de supremacia de uns alunos sobre outros e, portanto, as desqualificações que geram violência.

Outro elemento central do programa é sua capacidade de alcançar um nível de sistematização que permite reproduzi-lo, mas que também torna possível adaptá-lo a cada uma das realidades nas quais atua.

Por último, mas igualmente importante, se ressalta a criação da rede RENACEG como um espaço no qual se compartilham e conhecem experiências entre os diferentes mediadores, e em que se enriquece a aprendizagem de maneira permanente. Além disso, converteu-se em um canal para capacitar mediadores em outros centros educativos aos quais a Câmara não consegue atender, e contribuiu para consolidar o modelo. Essa rede gerou um profundo sentimento de apropriação e orgulho, que fortalece os mediadores, sejam eles estudantes ou docentes.

Lições aprendidas

Com uma metodologia adequada é possível capacitar massivamente as pessoas da comunidade educacional como conciliadoras escolares e, assim, romper com a cultura violenta operante. Assim obtêm-se resultados melhores do que os resultantes das medidas de caráter punitivo, impostas por outros modelos de resolução de conflitos.

Impactos

O programa funciona em 251 colégios de 19 localidades de Bogotá e em 10 municípios de Cundinamarca, na Colômbia. Entre 2001 e 2009, *Hermes* formou uma rede de 9 mil conciliadores, que alcançou 1.215.940 membros das comunidades escolares. Atendeu a 35.498 casos de conciliação escolar, nos quais cerca de 94% dos conflitos foram resolvidos por meio de acordos alcançados nas sessões de conciliação, mediante o diálogo e a negociação. Além disso, quem participou do processo estendeu seu comportamento para suas casas e comunidades.

Os bons resultados alcançados levaram a um aumento importante no número de escolas atendidas, assim como do número de Centros e Mesas de gestão ativas. São muito mais colégios que haviam solicitado ingressar ao programa, mas que até então não haviam sido atendidos por limites de orçamento.

Para atender a essa "demanda insatisfeita" foram estabelecidas as Jornadas de Conciliação, sob responsabilidade dos integrantes da rede RENACEG, que acontecem periodicamente nos colégios onde o programa não atua e nos quais membros dessa rede trabalham com estudantes de outras instituições educacionais. Isso permite interiorizar a experiência e desenvolver seus próprios modelos de conciliação pacífica do conflito em seus colégios.

Contato

Rafael Bernal Gutiérrez

Diretor do Centro de Arbitragem e Conciliação

E-mail: rafaelb@ccb.org.co

Patricia Ricco Arias

Diretora do Programa para a gestão do conflito escolar Hermes

Telefone: (57 1) 383-0605, ramal 2323

E-mail: escolarcac@ccb.org.co

4. Prevenção do fenômeno droga e bando em áreas marginais urbanas e rurais, Guatemala

Cidade da Guatemala e municípios vizinhos

Associação Grupo Ceiba

Contexto

A Colônia El Limón, onde tem início o trabalho do *Grupo Ceiba*, é um assentamento habitado por uma população *desplazada* (deslocada), muito variada étnica e culturalmente, em situação de pobreza, com baixos níveis de educação, elevada deserção escolar, desintegração de núcleos familiares e a presença de gangues. Os meninos, meninas e jovens que cresceram na colônia são filhos e filhas do abandono, do deslocamento e da pobreza, o que os converteu em presas fáceis para os traficantes e a guerrilha nos últimos anos que antecederam à assinatura do Acordo de Paz, em 1996.

Nos anos de enfrentamento armado, grupos paramilitares entravam na Colônia e assassinavam jovens apontados pela inteligência militar como integrantes da guerrilha urbana. Essa situação chegou a tal nível que na Colônia existe um campo de futebol chamado Las Cruces (As Cruzes), porque era o lugar onde os cadáveres eram jogados.

Durante o período pós-guerra civil, organizações vinculadas ao crime e ao narcotráfico conquistavam os jovens com ofertas atraentes, transformando-os em mensageiros, “mulas” e mercenários a seu serviço. Essa situação era facilitada pela ausência de ações preventivas ou de acompanhamento à população mais jovem, somada a um sistema educacional excludente e modelos disciplinares não construtivos.

Em 1989, na igreja Cristo Nuestra Paz, da Colônia, teve início o trabalho pastoral com grupos de jovens, apoiado em uma investigação a partir da qual se desenvolveu uma proposta de acompanhamento baseada na identificação e no fortalecimento de redes sociais comunitárias. A partir dessa iniciativa surge o trabalho do *Grupo Ceiba*, que em 1995 consegue a aprovação legal. Nesse mesmo ano, a Junta Diretiva da Comunidade, em expressão de apoio, cede o primeiro espaço físico onde foi possível consolidar diversos programas que, ainda que estivessem encaminhados, precisavam de um local para serem implementados.

Desafio

Prevenção da drogadependência e violência juvenil. Diminuir os danos sociais causados pela longa guerra civil, o uso de drogas e a formação de bandos ou gangues, e também a exclusão em áreas marginais da Guatemala.

Processos de execução

O *Grupo Ceiba* aplica uma metodologia participativa, que promove processos mais do que ações. Os meios de vinculação são as redes sociais existentes, a captação de líderes e a proposta de programa derivados a partir da demanda e não da oferta, como é o costume. É especialmente interessante o trabalho entre pares como uma forma de demonstrar que uma nova vida é possível.

O Programa do Grupo Ceiba conta com três eixos de intervenção, nos quais se aplica a proposta de prevenção para a infância e a juventude em alto risco social:

6. *Universidad de la Calle* (Universidade da Rua): Executado através dos Centros de Desenvolvimento Humano e Tecnológico, orientados para a investigação e sistematização do dia a dia da comunidade e a socialização da experiência do Grupo Ceiba. Esse processo se dá em reuniões com os jovens da comunidade, com fóruns eletrônicos sobre consciência social, vírus HIV e AIDS, direitos humanos, oficinas de

leitura e capacitação, entre outros. Se apresenta como uma porta aberta a toda a comunidade, meninos e meninas, bem como adultos, sem necessidade de fazerem parte das atividades do Grupo diretamente. Todos têm acesso à biblioteca do Ceiba e à internet para consultar e fazer seus trabalhos, ou simplesmente para passar um tempo agradável de leitura. Este modelo abre oportunidades de "alfabetização" digital a setores da população antes excluídos.

7. Educação Formal Alternativa: Dirigido à população infantil e juvenil excluída do sistema educacional formal, é uma alternativa de reincorporação mediante um processo educativo alternativo, inovador, formativo e de promoção humana, respeitando o idioma e a dinâmica intercultural das comunidades. Desenvolveram um currículo próprio aprovado pelo Ministério de Educação Nacional da Guatemala. Busca combater o índice de exclusão, violência, a vida nas ruas e o analfabetismo real e funcional da infância e juventude. Promove a educação compartilhada com a população adulta e a juventude operária, camponesa ou em situação de rua que deixou de estudar e que, motivada pelo desejo de superação e diante de propostas educativas alternativas que interpretam e se ajustam à sua dinâmica social, optam por retomar seus estudos. É um programa de educação alternativa centrado na metodologia de experiência-expressão-aprendizagem como caminho ao processo de personalização, aprendizagem e desenvolvimento. Tem destaque o modelo de educação primária acelerada.

Ele conta com os três seguintes programas: o Centro de Atenção à Infância "Ceibita", em nível pré-escolar; a Escola Alternativa "Luz e Esperança" Grupo Ceiba, com educação primária e secundária com modelos acelerados para concluir cada um dos níveis em menos tempo e com a mesma qualidade; e a Academia de Computação e Datilografia "Grupo Ceiba", que oferece formação técnica.

8. *Empresa Educativa* (Empresa Educativa): apoia a formação humana de jovens com bolsas de formação que lhes permitam estudar. A Empresa oferece capacitação tecnológica empresarial e cooperativa para integrá-los a processos produtivos autônomos através da Cooperativa de Serviços Tecnológicos, ou dependentes de um empregador, por meio da Oficina de Assessoria Laboral e Empresarial. As oficinas de capacitação se desenvolvem com jovens de 15 a 24 anos, em duas jornadas. Trabalha-se em laboratórios, de forma presencial ou semipresencial, com apoio de tutores, ex-alunos do mesmo programa e a metodologia de pares, na qual estudantes mais adiantados acompanham os recém-chegados ou aqueles que apresentam dificuldades de compreensão.

No contexto deste programa, em maio de 2010 foi inaugurada a Cooperativa Integral de Serviços Informáticos Ceiba, formada por jovens capacitados pelo Grupo Ceiba. A cooperativa é uma organização com fins lucrativos, criada para comercializar serviços tecnológicos, constituída legalmente e inscrita no Instituto Nacional de Cooperativas da Guatemala. Nesse momento, e considerando que um dos problemas enfrentados pelos jovens que desejam um trabalho autônomo é conseguir crédito, estão desenvolvendo um modelo para conseguir recursos para créditos com um plano de negócios. Contam com uma Junta Diretiva e estão inscritos na Superintendência de Administração Tributária. Poderão fazer parte da Cooperativa os egressos do programa do Grupo Ceiba aceitos pelo Conselho Diretivo da Cooperativa, que foi criada para dar suporte aos jovens empreendedores ou aqueles que, por conta de um histórico de violência e drogas, dificilmente seriam aceitos por uma empresa.

Dentro dos programas de formação tem se desenvolvido a educação à distância por meio da internet, o que permite atender a pessoas que trabalham durante o dia, em alguns casos inclusive nos fins de semana, assim como a jovens que desejam profissionalizar-se em cursos técnicos na Empresa Educativa, ou também ter acesso a programas do Instituto Tecnológico de Monterrey, no México. Este subprograma atende atualmente a cerca de 1.500 estudantes.

Como parte da Empresa Educativa, contam com a Oficina de Serviços de Assessoria Laboral e Empresarial (OSALE), que capacita e orienta aos jovens na busca de emprego e oportunidades de

negócios em empresas, organizações e associações através da inserção laboral ou o estabelecimento de negócios para prestar serviços tecnológicos.

Os estudantes desse programa contam com bolsas sociolaborais para transporte e alimentação, os serviços da OSALE e estágios laborais remunerados antes de sairem do programa.

Por outro lado, o Grupo Ceiba ampliou suas ações ao adotar o modelo de Plataformas de Paz Urbana e Centros de Resolução de Conflitos, nos quais os jovens e os atores locais participam em processos de mediação para resolver seus conflitos. Para isso contam com uma Unidade Móvel de Mediação, através da qual conquistaram a confiança e legitimidade das comunidades. Essa unidade, chamada "Burrita de la Paz", foi inaugurada em 9 de abril de 2010.

Custos e financiamento

O custo total em 2008 foi de US\$ 320.023,21, dos quais cerca de 76% são custos de atividades, 23% gastos de administração e o restante, gastos com estágios.

O custo estimado por beneficiário é de US\$ 437 dólares por semestre, cerca de US\$ 73 dólares por mês.

Seu financiamento é coberto em cerca de 8% por aportes do Ministério da educação da Guatemala e o restante com contribuições de cooperação internacional, dentre as quais se destacam o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a CORDAID³⁶, cada um com 24% do total.

Inovação social

Uma das principais inovações está na gestão, que promove a participação ativa da comunidade e dos próprios beneficiários em todas e cada uma das etapas de desenvolvimento do projeto e das atividades. A base é o trabalho e o exemplo entre pares, e não "discursos" de adultos. A comunidade e os beneficiários são os verdadeiros protagonistas desta iniciativa.

Os diretores da ONG tiveram a capacidade de ser facilitadores e promotores de ações que surgem das necessidades e sentimentos dos protagonistas: os jovens e a comunidade onde vivem. É um modelo que rompe com os esquemas assistencialistas de atenção à juventude em que adultos, muitas vezes distantes do contexto social e econômico vivenciado pelos jovens que atendem, indicam a eles o que devem fazer e como fazer. A única exigência para que possam entrar e permanecer no programa é que abandonem as drogas e os bairros ou gangues. Todo o resto se constrói conjuntamente.

Como já foi mencionado, são os próprios jovens, muitos deles ex-membros de gangues, quem, com o apoio do *Grupo Ceiba*, se aproximam de outros jovens marginalizados e mostram a eles que é possível encontrar uma vida dentro da lei, com chances de geração de renda e de criar uma verdadeira família.

Por último, e igualmente inovador, está a forma como foi articulada a formação técnica profissional com as oportunidades de emprego, através de bolsas de trabalho com empresas que recebem os jovens reconhecendo a excelência de sua formação. Além disso, oferece a chance de gerar oportunidades de venda de serviços através de um modelo associativo que conta com o respaldo do *Grupo Ceiba* mediante a Cooperativa de Serviços Tecnológicos.

Lições aprendidas

³⁶ Organização holandesa dedicada à erradicação da pobreza estrutural e às ajudas emergenciais.

Prevenir o fenômeno do ingresso de jovens às gangues ou, ainda, promover sua saída desse meio exige reconhecer as enormes exclusões sociais em que têm vivido e que, não raramente, fez delas sua única alternativa de vida.

São jovens que viveram o deslocamento forçado, de famílias desintegradas que enfrentam a vida urbana em zonas marginais sem acesso a serviços, em especial sem possibilidades de continuar estudando. Ao chegarem à adolescência e encontrarem-se sem alternativas reais, as gangues são uma opção atraente, pois nelas esses jovens pode adquirir poder, renda, e um grupo de acolhida social.

Ainda que a capacitação técnica seja muito importante, ter além disso uma certificação formal como bacharel (conclusão da educação secundária) traz vantagens frente ao mercado de trabalho.

As áreas de capacitação para o mercado de trabalho devem corresponder àquelas que tenham maior possibilidade de inserção no mercado, ou ter a alternativa, com os apoios necessários, de gerar microempresas, como no caso do *Grupo Ceiba*.

Impactos

O projeto tem grande capacidade para ampliar a área de influência e o número de pessoas atendidas. No início, o *Grupo Ceiba* se concentrou na Cidade da Guatemala, na Colônia Limón. Pouco tempo depois, atendendo ao pedido de um jovem ex-integrante de gangue de San Juan de Comalapa, abriu-se um programa nessa comunidade, com o apoio da administração local. Em 2010, Ceiba trabalha nos departamentos de Chimantenango, Escuintla, Izabal, Quetzaltenango, Sacatepéquez e Guatemala, em um total de oito municípios. Além disso, na Cidade da Guatemala o programa atende a sete colônias.

Ainda que não seja possível saber o que teria sido dos jovens caso o programa não os tivesse atendido, é possível afirmar que ele conseguiu melhorar as condições de vida de cerca de 20 mil meninos, meninas e jovens que vivem em situação de risco social na Guatemala e passaram pelo *Programa Ceiba*. Nos últimos anos, o programa atendeu a mais de 7 mil meninos, meninas e jovens em cada um de seus eixos. Cerca de 95% dos jovens que estiveram ativos nas gangues e foram integrados pelo programa as abandonaram, assim como também deixaram as drogas.

Todos esses jovens conseguiram concluir sua escolaridade. Hoje, se capacitam em áreas tecnológicas procuradas pelo mercado, integram a vida profissional sem a desvantagem de carecer de credenciais educativas que garantem um posicionamento melhor e, por conta disso, alcançam maiores níveis de remuneração.

Um resultado de grande importância é a alta taxa de inserção dos jovens formados pela *Empresa Educativa* no mercado de trabalho. Por outro lado, aqueles que preferem criar uma microempresa encontram o apoio necessário para formá-las com modelos associativos, sendo sócios da Cooperativa, o que permite enfrentar com êxito a concorrência. Cerca de 60% dos jovens formados no programa *Educativa* conseguiram trabalho estável. O programa colocou 947 estudantes no mercado de trabalho, sendo 40% mulheres. Cerca 30% dos egressos decidiram ser trabalhadores autônomos, dos quais 30 integram a Cooperativa de Serviços Tecnológicos. De acordo com os responsáveis pelo programa, a principal dificuldade é o acesso a capital de trabalho.

De outra parte, as pessoas da comunidade também se beneficiam dos serviços do programa, têm acesso a bibliotecas e facilidade de acesso à internet, com apoio para aprender e progredir no uso de novas tecnologias. Mas, além disso, vivem hoje em comunidades onde a delinquência foi reduzida de maneira significativa, melhorando a segurança e a qualidade de vida de todos.

Os meninos e meninas em idades pré-escolar recebem, junto às suas famílias, a atenção necessária para garantir que no futuro não se tornem presas da delinquência organizada. Têm acesso à educação de qualidade e seus pais e mães são assessorados para que sejam fatores de retenção, tanto escolar como em seus lares, reduzindo as possibilidades de que engrossem a população nas ruas.

Contato

Marco Castillo

Diretor Geral

E-mail: maccastillo@grupoceiba.org

Telefone (502) 2270-3403 e 2270-3404

Site: www.grupoceiba.org

C. Afirmação de direitos em saúde e educação

1. Avós contadoras de histórias, Argentina

Resistencia, Provincia del Chaco

Fundación Mempo Giardinelli

Contexto

A ideia do projeto *Abuelas cuentacuentos* (Avós contadoras de histórias) surgiu do escritor argentino Mempo Giardinelli, como resposta a sua preocupação diante dos escassos hábitos de leitura da população argentina, em especial nos estratos sociais mais baixos. O costume de ler contos aos filhos e filhas na hora de dormir tinha caído no esquecimento, e a transmissão entre gerações do gosto pela leitura se rompeu.

Em meados dos anos 1990, Giardinelli conhece na Alemanha uma iniciativa em que os adultos mais velhos visitam doentes terminais a quem leem histórias, novelas e poemas para aliviar a dor da morte. Dessa ideia de ajudar a "bem morrer", nasceu outra, a da leitura de histórias para o "bem viver".

Assim começou, em 1999, a criação do programa *Abuelas cuentacuentos*, sob a premissa de levar a leitura àqueles que estão começando a viver, dando a eles uma oportunidade de ter acesso ao livro e de exercer seu direito à leitura. Realizariam essa tarefa adultos idosos e voluntários, apoiados por um grupo de profissionais de didática e pedagogia da leitura, e empresas privadas que aportaram recursos para levar a ideia adiante.

A relevância da leitura na criação de uma nação inclusiva, no fortalecimento da democracia e no respeito à diferença é a ideia fundamental do Programa. Ele se dá no contexto da segurança de poder contar com adultos maiores capazes e interessados em contribuir com suas capacidades em benefício das novas gerações e a importância da transmissão de hábitos e costumes entre gerações.

Desafio

Estimular o gosto pela leitura em meninos e meninas, mediante o voluntariado de pessoas mais velhas, promovendo o diálogo entre gerações e incentivando a participação de pessoas idosas. Este mesmo modelo pode ser utilizado no nível pré-escolar ou em espaços diferentes das escolas.

Processos de execução

O programa *Abuelas cuentacuentos* é administrado por um pequeno grupo de coordenadores, que busca a colaboração de voluntárias com entidades educativas para promover o hábito da leitura. Para que o objetivo dê frutos, o programa deve cumprir com a ideia básica de que a tarefa de contar histórias também representa um prazer para o leitor.

Os seguintes aspectos resumem os alvos de execução do programa *Abuelas cuentacuentos*:

Convocação a *Abuelas cuentacuentos*³⁷ e a instituições educacionais onde o programa é realizado. O objetivo é motivar os adultos idosos a participar do programa e a instituições educacionais a recebê-los. O grupo de coordenadores redige e envia, sempre no início do ano, um anúncio aos meios de comunicação explicando os objetivos do programa, as tarefas que devem ser realizadas e as responsabilidades que serão assumidas. Depois, responde por telefone aos interessados. O restante da informação necessária é dado em uma primeira reunião, na qual o projeto será introduzido.

As escolas são selecionadas pelas próprias *Abuelas cuentacuentos*, quando cumprem com o requisito de pertencer aos estratos menos favorecidos da população. As avós se aproximam das diretorias dos colégios para detectar o interesse de participar, inclusive fazendo contato direto com as professoras. Em seguida, são definidos os horários e a periodicidade das visitas.

1. A preparação dos materiais

Cada ano o grupo de coordenadores da Fundação organiza o material que será entregue para a atividade, desde o logotipo do programa, até a seleção dos materiais literários e teóricos sobre a narração oral e a leitura, e também os formulários que permitem alimentar a base de dados dos voluntários e instituições atendidas. A seleção dos materiais literários é feita por especialistas na área de pedagogia da leitura, da Fundação, e também alimentam a base bibliotecária da instituição.

2. Capacitação das Abuelas

A capacitação inclui tanto o conhecimento do Programa e sua filosofia, como técnicas de leitura e normas que devem cumprir nas relações com os meninos e meninas. Quando uma voluntária ingressa no Programa, recebe da Fundação a documentação que o explica, material técnico sobre a leitura e sua importância, e material literário, para preparar-se. A voluntária deve ler todo o material e depois voltar para uma segunda reunião, que serve para esclarecer dúvidas antes do início do trabalho.

Quando esta nova voluntária começa, deve acompanhar as voluntárias mais experientes durante algumas semanas para aprender a prática do trabalho. Depois desse período, quando assumir a leitura, ainda será acompanhada nas primeiras sessões por uma voluntária mais experiente. Inclusive há algumas avós que decidem trabalhar sempre acompanhadas para fazer a leitura em duplas, ou dividir as salas e graus que atendem em uma escola.

3. As visitas das *Abuelas cuentacuentos*

Uma vez confirmada a participação no Programa, as avós e avôs escolhem e resolvem com a Fundação a escola que desejam visitar. Em seguida, a avó faz um primeiro contato com a instituição, entrega a documentação institucional que explica o Programa e a carta da Fundação que a identifica como membro do Programa, autorizando-a a estabelecer o cronograma de visitas de acordo com a direção do estabelecimento.

Por outro lado, a avó solicita às dirigentes preencher um formulário que mede o nível de conhecimento dos docentes e a imagem que têm sobre o programa *Abuelas cuentacuentos* e a Fundação. Também identificam quem será seu contato dentro daquela escola, as datas e horários do cronograma combinado e a quantidade de alunos a ser atendida. A avó, junto com seu contato, decide os horários e a quantidade de tempo que dedicará à atividade.

As visitas costumam ser semanais, atendendo cada vez a dois ou três grupos com 30 a 40 alunos cada um. Cada encontro é chamado de "Experiência de leitura" e dura, em média, 50 minutos.

³⁷ São convocados tanto homens quanto mulheres, mas as mulheres se apresentam mais.

Durante cada encontro, a avó deve ler a histórias do livro e nunca narrar, segundo a idade dos meninos e meninas assistidos. Assim se cumpre o propósito fundamental: fazer do livro o centro do encontro, familiarizar as crianças com o livro, objeto, e mostrá-lo a elas de múltiplas maneiras que a história que as fascina sai de um livro, e que poderão voltar a lê-lo quantas vezes quiserem, pois ele sempre os estará esperando. Para isso, as avós também podem usar gestos, ilustrações ou escrever algumas palavras na lousa.

Ao final de cada leitura acontece uma conversa, na qual se "fala sobre livros e leituras", sobre o que foi lido e se associam conhecimentos e leituras anteriores.

Ao terminar cada um dos encontros, a *Abuela cuentacuentos* preenche um questionário no qual relata a quantidade de crianças participantes, suas idades, o texto lido, descreve brevemente o ocorrido sob o ponto de vista emocional e operacional, e faz uma breve avaliação. Este material é utilizado pela Fundação para avaliar o funcionamento do Programa de maneira constante.

4. A comunicação e as reuniões

O grupo coordenador mantém contato telefônico semanal com as abuelas a fim de saber como estão desenvolvendo sua tarefa e se necessitam de novos textos, materiais operacionais, capacitação específica ou simples atendimento afetivo personalizado.

Também se contatam as escolas ou instituições que recebem as abuelas, para supervisionar o bom andamento da atividade. Este acompanhamento permite não apenas que as avós se sintam apoiadas, como também faz com que as autoridades institucionais colaborem cada vez com mais entusiasmo.

Por outro lado, os coordenadores convidam as avós a reuniões mensais em que são escutados os relatos das experiências, as expectativas e a avaliação que elas mesmas fazem sobre as atividades do mês, bem como são feitas trocas e renovações dos materiais de leitura com o propósito de garantir a variedade dos textos.

Três ou quatro vezes ao ano são organizadas reuniões de capacitação com escritores, gente de teatro ou especialistas em literatura infantil, para melhorar a qualidade da leitura das avós. Uma vez por ano se analisa e avalia a experiência pessoal de cada voluntária, alimentando a avaliação global que a Fundação faz do Programa.

5. Acompanhamento e controle das atividades

As coordenadoras controlam as tarefas e medem sua efetividade por meio de um registro detalhado das avós, escolas ou instituições atendidas e dos livros que são lidos.

6. Demandas de serviço

Na medida em que o Programa é conhecido e valorizado pela comunidade, é frequente que os diretores de estabelecimentos educacionais e outras instituições se comuniquem com a Fundação para solicitar a visita das *Abuelas cuentacuentos*. A fim de atender a esta demanda, os coordenadores procuram cumprir com os pedidos, mas sem interferir na atividade previamente programada e, sobretudo, enfatizando a necessidade de que a visita solicitada seja o início de um plano de atividades e não algo ocasional. Isso é de grande importância, uma vez que o trabalho das avós é uma oportunidade para o começo da assistência sistemática a essas novas instituições.

7. A divulgação da atividade

O interesse dos meios de comunicação pelo programa é estratégico para o seu êxito, assim como para a autoestima das avós. Para isso é preciso facilitar aos jornalistas o acesso à informação sobre o programa, inclusive com registros fotográficos de experiências de leitura. A divulgação nos meios de comunicação se transformou em um tipo de convocatória geral, que abrange tanto as instituições como as voluntárias.

Custos e financiamento

A chave do funcionamento deste programa está no trabalho voluntário das avós da própria comunidade. Se elas tivessem de ser remuneradas, o custo seria relativamente alto e nem sempre possível de cobrir com os escassos recursos disponíveis. Outra contribuição vem das pessoas que colaboram com o material literário e os espaços de reunião, e, inclusive, transporte.

Por exemplo, o montante de doações em 2007 aumentou para US\$ 148 mil dólares, incluídas as horas das avós, do voluntariado e da biblioteca. Cerca de 71% dos aportes e também dos custos estão representados pela valorização, a preço de mercado, das horas de trabalho das voluntárias, e apenas 3,3% são de custos administrativos.

Inovação social

O programa *Abuelas cuentacuentos* tem vários aspectos que se destacam pela novidade, tanto em relação à função como à gestão:

Em primeiro lugar, a tarefa que desenvolve é inovadora. Além de expressar solidariedade e ajuda ao próximo com ações concretas e apoios materiais, contribui para a promoção da leitura como fundamento cultural. O cimento do programa se baseia na hipótese de que a leitura é importante para o desenvolvimento intelectual e da cidadania, que é uma estratégia formadora de habilidades intelectuais essenciais para o desenvolvimento da imaginação, dos interesses e o que é muito importante, das liberdades individuais. A ausência do gosto pela leitura, associada às dificuldades do sistema escolar para promovê-la e a pais e mães que também enfrentam limitações, tornam indispensável este tipo de modelo. Contribuem para desenvolver o prazer pela leitura e sua compreensão, o que acarreta melhora na aprendizagem.

O Programa traz um novo sentido de vida aos adultos maiores, o que é inovador para a região, e apoia a consolidação de estruturas nas quais eles são de grande utilidade e, além disso, respeitados por suas capacidades e conhecimentos. O aumento da expectativa de vida alcançado na América Latina torna cada vez mais necessário encontrar espaços nos quais os adultos idosos possam ser integrados de maneira produtiva, e este é um exemplo claro.

A forma como se gestiona o projeto também é inovadora. É chave designar às avós tarefas de coordenação com as entidades educacionais que permitem gerenciar o Programa com um mínimo de pessoal de administração e permite a flexibilidade necessária para cuidar de situações específicas, tanto das escolas e instituições atendidas, como das avós. É igualmente importante para a avó sentir que pode assumir responsabilidades e que estas são valorizadas.

Como consequência dessa liberdade, há avós que se organizaram para solicitar diretamente a escritores locais que as acompanhem em suas leituras; outras gravaram um disco especial de leitura para pessoas cegas; algumas realizaram coletas e celebrações no Dia da Criança, e outras deram entrevistas a rádios locais, contando sobre a importância e os resultados de sua experiência.

Finalmente, o programa é inovador em um sentido pedagógico. Estimula o interesse do aluno e a motivação pela leitura através do desenvolvimento do prazer e não da obrigação, e das tarefas que deve cumprir. É um método mais livre, que espera o desenvolvimento autônomo do aluno.

Adicionalmente, a figura da avó proporciona ao aluno uma relação diferente da que pode desenvolver com os professores. A avó não apenas transmite conhecimentos e cultura, mas também afeto. Estas crianças estão acostumadas a viver em situações familiares complexas, e apreciam especialmente que exista um adulto que dedique tempo, tenha paciência e as compreenda.

Lições aprendidas

Redes coordenadas de voluntariado com um objetivo comum, constituídas por adultos maiores da comunidade, especialmente mulheres, impactam positivamente os indicadores sociais, neste caso a promoção da leitura e, portanto, no rendimento escolar.

Impactos

O programa *Abuelas cuentacuentos* conseguiu um alto impacto social, educativo e integrador. Tornou realidade o acesso à literatura infantil ou juvenil de qualidade a meninos e meninas cujas condições de vida os impossibilita ou dificulta; assim, garante o cumprimento do direito à leitura e à igualdade de oportunidades independentemente dos antecedentes sociais.

Os testemunhos de professores e especialistas contam as mudanças que experimentaram as crianças que recebem a leitura das avós ao longo dos anos. Entre elas, destacam o desenvolvimento de estruturas de pensamento associativo que facilita a aprendizagem. O número de empréstimos de livros na biblioteca também aumentou, pois as crianças passaram a levá-los para suas casas.

Ainda que o objetivo do Programa não esteja relacionado com as *abuelas cuentacuentos*, elas se beneficiaram ao sentir-se úteis, ter redefinido e encontrado a importância do papel que hoje representam, ter desenvolvido sentido de pertencimento e afeto com os grupos que visitam, tanto de crianças como de professoras.

O programa foi amplamente replicado. Em Resistencia, tem 58 voluntários que visitam semanalmente ao redor de 16 mil crianças em mais de 60 instituições escolares ou comunitárias. Dentro da Argentina foi adotado em mais de 60 cidades do país e em 6 cidades na América Latina. Estender o programa para vários municípios de El Chaco e províncias vizinhas também foi de grande importância. A Fundação acompanha e respalda a mais de 700 voluntários que, em 2008, atenderam a mais de 200 mil crianças semanalmente.

A Alcaldía (Prefeitura) de Medellín, na Colômbia, incluiu o programa em sua política pública educativa para os setores menos favorecidos da população, depois que ele foi premiado pelo Concurso Lationamericano y del Caribe para la Transferencia de Buenas Prácticas - Premio Medellín 2005.

Considerando esses resultados, não surpreendem os múltiplos reconhecimentos que o Programa recebeu. Apenas para citar alguns, obteve o quinto lugar no concurso Experiências em Inovação Social da CEPAL e da Fundação Kellogg, em 2009; em 2007, recebeu o Prêmio Bibliotecas Argentinas, outorgado pela Associação de Bibliotecários da República Argentina; em 2006, foi distinguido como Boa Prática, menção outorgada pela ONU-Habitat e a Municipalidade de Dubai.

Contato

Programa Abuelas cuentacuentos

Natalia Porta López

Coordenadora del programa

E-mail: nataliapl@fundamgiardinelli.org.ar

Site: www.abuelascuentacuentos.org.ar

2. Nossos passos. Uma experiência de construção de aprendizagem desde a escola tradicional até a interculturalidade, Argentina

Tilcara, Provincia del Jujuy

Escola Normal Dr. Eduardo Casanova

Contexto

No início do ano 2000, a comunidade de Tilcara atravessava um processo de identificação cultural reafirmando tradições e saberes ancestrais negados por muito tempo. Esse processo ganhou mais força em razão da declaração de La Quebrada de Humahuaca como Patrimônio da Humanidade, pela UNESCO, em 2003.

A Escola Dr. Eduardo Casanova não foi indiferente a este impulso. Nas comunidades onde está inserida, predomina a linguagem oral e a circulação de textos escritos é escassa. Cerca de 90% dos meninos e meninas pertencem ao povo Kolla e a escrita e leitura em suas famílias é utilizada em raras situações. Por isso, apropriar-se dessas ferramentas é mais complexo para as crianças dessas comunidades.

Diante da desvinculação entre a escola e a realidade dessas famílias e a comunidade, foi necessário desenvolver estratégias para envolver "amorosamente" os meninos e meninas e seu núcleo familiar com a escrita e a leitura, mais próprias da cultura ocidental. Isso se faz respeitando e revalorizando o saber local e os costumes culturais. A família se converte em um ator da educação de seus filhos e filhas, com o consequente impacto positivo sobre a qualidade na educação.

Nesse contexto, e diante da preocupação da direção e professores e professoras da escola, surgem muitas alternativas, como oficinas de comunicação, biblioteca e informática. Esses são uma opção de trabalho dentro do sistema tradicional, propostas de implementação de modelos alternativos ou o melhoramento do vigente.

Com a ideia de avançar ainda mais, estabeleceu-se que as oficinas não fossem meros complementos de um eixo central inalterável, mas que tivessem uma metodologia de integração de conteúdos e estratégias que permitissem uma espécie de alternância entre os espaços curriculares tradicionais e os novos, de participação. Assim se conseguiria uma série de eixos transversais que permitiriam obter uma integração horizontal entre as matérias, níveis mais altos de participação dos alunos e suas famílias, maior presença na comunidade e da comunidade na escola. As oficinas foram implementadas e passaram por várias etapas de desenvolvimento.

Desafio

Dinamizar o processo de ensino tradicional da escola atendendo à realidade comunitária, na qual a maioria dos alunos é da etnia Kolla, em que a tradição oral prevalece sobre a leitura e a linguagem escrita. A ideia central é aumentar as possibilidades de que os alunos apropriem-se da leitura e da escrita.

Processos de execução

O projeto começa com oficinas entre os professores, nas quais é trabalhada a forma concreta para integrar conteúdos que apontam para a interculturalidade. Especificamente, unindo os conhecimentos e maneira de ver o mundo dos povos originários da comunidade com a tradição ocidental, utilizando a biblioteca, a informática e a comunicação. Disso surgem diferentes produtos, como revistas e programas de rádio.

As oficinas são espaços de reflexão e tomada de decisões cujos resultados são debatidos e comentados com os pais e mães de família até que se chegue a um consenso sobre com qual se inicia o trabalho. A partir desses acordos são definidos os eixos temáticos centrais e transversais, e se distribuem as tarefas. Uma vez alcançada a articulação institucional e assegurados os recursos necessários, tem início a divulgação e intercâmbio de conhecimentos com a comunidade por meio de diferentes atividades.

Ao fim de cada ciclo se faz uma avaliação que, acompanhada pela sistematização dos subprojetos, retroalimenta o projeto institucional da escola para conseguir identificar novas oportunidades e desenvolver estratégias emergidas dela mesma.

Um dos produtos é uma revista escolar, de circulação trimestral, elaborada por meninos e meninas do sexto grau com a participação de suas famílias, para a qual o restante da escola contribui com pequenos textos.

São feitos programas de rádio – cujos roteiros são preparados pelos alunos com o apoio dos professores e da família – que buscam promover a pesquisa e desenvolver as habilidades de comunicação. São realizados trabalhos de pesquisa e coleta de informações, tarefas realizadas por estudantes e professores com base em entrevistas e diferentes atividades com as famílias e as comunidades, e que estão voltados à recuperação e revalorização da cultura; e trabalhos de ação e reflexão sobre o que as comunidades estão vivendo, atividade realizada pelos professores com a participação ativa da comunidade e das famílias.

Das atividades descritas, trabalhadas nas oficinas de comunicação, surgem textos com mitos, lendas, costumes e análises da situação da comunidade, que são utilizados nas práticas pedagógicas da escola e têm circulação comunitária, colaborando para a integração de ambas, escola e comunidade, no novo modelo pedagógico.

Também são desenvolvidas cartilhas de saberes próprios da comunidade, que são apresentadas em público e cujo conteúdo provém de pesquisas. Dentre as publicações, destaca-se um almanaque cultural: um calendário cultural que contém uma amostra do trabalho realizado, composto por um conjunto de publicações e temas representativos do trabalho realizado ao longo do ano.

O calendário é resultado de três etapas que, sob a lógica de subprojetos a cargo de diferentes grupos de estudantes, se somam para formar a publicação. A primeira etapa, de desenho e planejamento da proposta, inclui a definição dos subprojetos e a determinação dos responsáveis de cada parte. Na etapa de implementação, se produz o material com a participação de todos os graus da escola e são apresentados os resultados das pesquisas que servem de base para o calendário diante de toda a comunidade. Em seguida, se desenha e diagrama a versão impressa e, por último, com a participação de toda a escola, das famílias e representantes da comunidade, se realiza a etapa de avaliação do conjunto de atividades e do produto final.

A busca de informação leva os alunos a consultar bibliografia e a usar suas famílias e comunidade como fonte para entrevistas, alcançando com isso profundidade e riqueza de detalhes que são registrados no calendário e compartilhados nas apresentações públicas. Os meios utilizados abrangem desde maquetes até dramatizações e mostras interativas.

Finalizados cada um dos subprojetos incluídos no almanaque, seleciona-se o material apropriado criando um esboço que é digitado, de acordo com a diagramação e o desenho combinado. Esta é uma tarefa dos alunos do sétimo grau, das oficinas de comunicação e informática, organizados em grupos de até 10 alunos. Terminado este trabalho, um outro grupo revisa, corrige e agrupa o que estiver faltando, a fim de imprimir, graças ao apoio de uma empresa da região.

Somam-se a esses esforços a apresentação de peças de teatro e pesquisas temáticas afins à cultura da comunidade.

Custos e financiamento

O custo anual do projeto para o ano de 2007 foi de \$ 70.650 pesos argentinos, equivalentes a US\$ 18.000 dólares aproximadamente, dos quais 76% são salários dos docentes, pagamento que teria de estar incluído mesmo sem a presença do programa. Os únicos custos adicionais diretamente vinculados com o programa são a produção dos materiais didáticos e do calendário cultural, com um custo de \$ 5.000 pesos argentinos (aproximadamente US\$ 1.300 dólares).

O financiamento de todos os custos, com exceção dos extras mencionados, provém do orçamento de educação da Província de Jujuy. Os vinculados com o programa são coberto por aportes em espécie, como é a contribuição do tempo das famílias ou a impressora para a publicação do calendário e dos demais textos e documentos.

Inovação social

São vários os elementos inovadores identificados neste projeto. Está o fato de que a iniciativa surge da combinação de uma situação específica que vive a comunidade em torno da revalorização de sua cultura, e a preocupação das autoridades e das professoras da escola sobre o rendimento escolar dos estudantes e seu "divórcio" frente às famílias e a comunidade.

Este elemento novo leva a ações também inovadoras: a maneira como se analisa a situação e se constroem alternativas para enfrentá-la, envolvendo em primeiro lugar aos docentes em sua construção e análise, o que reduz as resistências à mudanças. A promoção da participação das famílias e da comunidade nas pesquisas realizadas pelos estudantes resulta em textos e outras publicações. O protagonismo dos próprios estudantes e os canais utilizados promovem a leitura e a escrita. Eles não são convidados a ler e escrever materiais de outros, mas sim a pesquisar a história de suas famílias e da comunidade como material para escrever, e que depois é lido. É a expressão de uma interculturalidade que reforça os costumes dos povos originários utilizando as técnicas e ferramentas da cultura ocidental.

Um elemento importante é que a preservação da cultura originária não caminha em detrimento da aquisição de conhecimentos ocidentais: pelo contrário, os fortalece. Esses estudantes e suas famílias conhecerão e valorizarão sua própria história, seus saberes e suas lendas, mas também, ao melhorar os processos de leitura e escrita, terão mais capacidades para enfrentar os desafios de sociedade na qual estão inseridos.

Lições aprendidas

Essa metodologia de trabalho coordenado que vincula áreas e disciplinas tem como resultado melhorias notáveis nas habilidades de comunicação: falar, escutar, ler e escrever. Também fomenta o desenvolvimento do companheirismo e da solidariedade entre eles.

Impactos

Este projeto rompe com o antagonismo entre o centro de educação, as famílias e a comunidade, e cria pontes de comunicação e trabalho em equipe através da metodologia e atividades realizadas. O êxito se expressa no aumento da participação de famílias e comunidade no projeto e inclusive no conjunto da comunidade escolar. O fato de que as pesquisas e os textos, as peças teatrais e os programas de rádio incluem vivências e histórias da própria comunidade fez com que as famílias se sentissem parte do projeto educativo de seus filhos. De fato, os integrantes de cada família se sentem mobilizados a participar de um projeto que os considera e, por sua vez, resgata as tradições de sua cultura, fazendo ao mesmo tempo com que seus filhos sintam-se mais donos de sua própria aprendizagem e mais capazes de fazer e criar.

A melhora na capacidade de compreensão da leitura e o aumento do uso da escrita no dia a dia contribuiu para a redução da repetência, que era de 25% em 2000, para 8% em 2007, o que afeta positivamente a permanência na escola; a capacidade de expressão aumentou de 30% em 2000 para

65%, em 2007; apenas cerca de 20% dos estudantes mantêm alguma dificuldade na escrita. Além disso, atualmente se aproximaram da escola cerca de 70% dos pais e mães de família, e, inclusive, avós, que em algumas ocasiões dão uma aula contando suas histórias e experiências.

Até hoje foram publicadas 20 edições da revista escolar de produção trimestral; 5 cartilhas com os conhecimentos próprios da comunidade; material escrito correspondente às pesquisas e suas respectivas apresentações públicas; e apresentação de 15 obras teatrais cujo roteiro é produzido pelos alunos. O calendário escolar é publicado desde 2007 totalmente diagramado e desenhado pelos alunos sob a orientação dos professores, aplicando os conhecimentos das aulas de informática.

O processo permitiu, ainda, despertar mais interesse dos alunos pela leitura, o que se reflete em um aumento de 30% no fluxo de livros que são consultados ou saem da biblioteca.

Os trabalhos coletivos escritos transformaram-se em um espaço de inclusão em que até os alunos com mais dificuldades encontram lugar para contribuir, pois sentem-se seguros, convertendo-se em uma ferramenta a favor dos estudantes que enfrentam problemas de aprendizagem.

Outro elemento relevante é ter conseguido que este novo modelo pedagógico fosse transformado em política institucional da escola, a ser assumida pelos novos professores quando os antigos deixarem a instituição.

Em resumo, foi melhorada a qualidade da educação, garantindo o processo de aprendizagem e os conhecimento necessários no mundo moderno precisamente através do resgate e revalorização dos costumes, saberes, lendas, crenças e história da própria comunidade.

Contato

Maria Irene Arias

Diretora da Escola Normal Dr. Eduardo Casanova

E-mail: mariairene50@hotmail.com

3. Hospedagem infantil em família, Bolívia

Departamentos de La Paz e Potosí

Fundación Pueblo e municípios

Contexto

Na Bolívia, como em muitos outros países da região, nas zonas rurais as escolas até o oitavo grau da educação básica em povoados de tamanho maior estão distantes de onde vivem muitos dos estudantes, fato que provoca uma alta taxa de deserção e repetência.

Esse desafio foi vislumbrado pela Fundación Pueblo, no início dos anos 1990, no município de Yanacachi, localizado na área rural ao Nordeste de La Paz. Pais de família que vivem em lugares mais distantes desse município disseram aos funcionários da Fundação que seus filhos e filhas só haviam chegado até o quinto grau, nível para o qual dispunham de uma escola perto de casa. Para continuar até o oitavo grau tinham que caminhar quatro horas todos os dias até a escola de Yanacachi.

A Fundação, junto com representantes da comunidade, começou a buscar alternativas, entre elas o tradicional internato. A ideia foi abandonada pois implicaria em elevado investimento inicial de construção e dotação, assim como de funcionamento, exigindo, por exemplo, cubrir áreas geográficas significativas para reduzir os custos médios, afastando os estudantes de seus lares e portanto reduzindo a frequência com a qual poderiam estar com sua família.

Por outro lado, membros da comunidade se referiram ao costume ancestral aimara chamado "utawawa", no qual as famílias afastadas das escolas mandam seus filhos e filhas para viver com uma família que mora perto de uma escola, pagando sua estadia com trabalho dos meninos e meninas. Assim nasceu a ideia de retomar esse costume. Eliminando, porém, o trabalho infantil como forma de pagamento.

Para provar o modelo, a Fundação iniciou a execução do programa *Hospedaje estudiantil en familia* com doações privadas para pagar as famílias anfitriãs que recebiam os estudantes de segunda-feira a sexta-feira, por alojá-los em suas casas e oferecer alimentação, com certos compromissos como o de não fazê-los trabalhar, dispor de um espaço para dormir independente da família, dar a eles uma alimentação balanceada de acordo com seus costumes e garantir sua ida à escola.

Superada a prova inicial, a Fundação contatou as autoridades locais e iniciou-se um projeto de cofinanciamento do valor da hospedagem, até chegar a conseguir, em vários casos, que o orçamento de educação do município cubrisse 100% do valor a ser pago às famílias anfitriãs, através do orçamento participativo.

Desafio

Assegurar o acesso e a permanência escolar até a conclusão do ensino básico de meninos e meninas provenientes de zonas rurais, que vivem distantes dos centros de educação. Não apenas aumentar a frequência escolar, mas também a qualidade de ensino.

Processos de execução

A implementação do programa Hospedagem estudantil em um município se desenvolve em três fases: Preparação e planejamento; instalação ou implementação; e operação.

1. Fase de preparação e planejamento

O processo se inicia com a definição de municípios e núcleos escolares onde é possível implementar o programa. Para isso são realizadas oficinas informativas com autoridades municipais e educativas, e também da comunidade, nas quais são explicados o funcionamento do programa, as condições

mínimas para que se viabilize e as responsabilidades de todos os protagonistas. Essas atividades acontecem no mínimo seis meses antes do início do ano letivo no qual se deseja começar o programa.

Os municípios interessados se aproximam da Fundação e determinam os núcleos escolares onde querem implementar o Programa, assim como o número provável de estudantes beneficiados. A Fundação analisa as solicitações e visita os núcleos para garantir que cumprem com as condições mínimas necessárias. A Fundação, de acordo com a disponibilidade de recursos, tanto financeiros como humanos, e as possibilidades de apoio governamental, prioriza os núcleos escolares.

Com os recursos municipais comprometidos, a Fundação assina um contrato tripartite com o governo municipal e a Direção Distrital de Educação, passando à fase de instalação.

2. Fase de implementação e instalação

Com o primeiro desembolso governamental, a Fundação instala o escritório central na escola, contrata uma encarregada e um promotor (*não no sentido jurídico, mas alguém que terá a função de promover o programa e realizar trabalhos de conscientização*) e adquire os equipamentos domésticos que serão emprestados às famílias anfitriãs para o alojamento dos estudantes bolsistas.

O promotor inicia um trabalho de conscientização e promoção tanto nas comunidades afastadas como na Unidade Central e com seus habitantes, para identificar as famílias que poderiam atuar como anfitriãs para os meninos e meninas que ingressarão. Para que um estudante ingresse, seus pais devem enviar uma solicitação para uma bolsa à encarregada em cada povoado, explicando os motivos pelos quais seu filho ou filha deveria receber a bolsa, e, se tiverem sugestão, mencionar quem poderia ser a família anfitriã.

O processo de escolha dos bolsistas se faz através de uma comissão formada pela Fundação, a encarregada local, representantes dos pais e autoridades educativas locais³⁸.

Paralelamente, admitem-se as famílias interessadas em ser anfitriãs, e a encarregada identifica as mulheres que poderiam ser contratadas como cozinheiras do refeitório escolar.

Para distribuir os bolsistas entre as famílias anfitriãs, a encarregada propõe uma possível distribuição – baseada em conversas anteriores com os pais –, em uma reunião com autoridades da comunidade, pais de família, possíveis famílias anfitriãs e comunidade. Nessa reunião se determina de maneira participativa a distribuição final dos meninos e meninas, privilegiando, por exemplo, não separar irmãos e sempre designar uma família na qual os pais confiem. Finalizado o processo, são assinados "Contratos de bolsa", nos quais se detalham as responsabilidades de cada uma das partes.

Por sua vez, a encarregada procura um local onde os bolsistas possam receber, durante a tarde, apoio nas tarefas de estudo e reforço. Também é um espaço lúdico onde as crianças podem brincar, tocar instrumentos e se divertir. Antes do início das aulas, os bolsistas chegam com seus pais à Unidade Central, onde se reúnem com a encarregada e são acomodados em suas famílias anfitriãs. Todos os meninos e meninas devem levar consigo artigos de higiene, roupas de cama, cobertores e material escolar para uso pessoal. Os pais fazem uma contribuição anual de US\$ 4 dólares para uma "caixa médica" e uma contribuição mensal para o refeitório escolar, que é de US\$ 3 dólares para os meninos e US\$ 2 dólares para as meninas. Esta diferença procura incentivar que enviem suas filhas à escola.

3. Fase de operação

A encarregada local do programa mantém contato permanente com os pais de família, supervisiona o cuidado e desempenho escolar dos bolsistas, controla que a família anfitriã cumpra com todos os

³⁸ Para mais informação sobre os critérios, ver: www.eclac.cl/dds/innovacionsocial/e/proyectos/bo/Hospedaje

requisitos com os quais se comprometeu, assegura o bom tratamento do bolsista e paga as famílias anfitriãs a mensalidade correspondente, de acordo com os dias de assistência escolar ao bolsista.

Essa forma de pagamento garante que a família anfitriã cuide para que a criança não falte na escola sem uma razão justificada. O controle da frequência às aulas é feito diariamente.

A encarregada também controla a qualidade do almoço servido no refeitório escolar e participa das atividades da tarde.

No fim de cada mês, a encarregada se reúne com os pais dos bolsistas para informá-los sobre o rendimento escolar de seus filhos, bem como seu comportamento, tanto na escola quanto na família anfitriã. A encarregada é uma peça chave na execução do programa, já que controla que a hospedagem seja realmente segura e isenta de trabalho infantil. Além da encarregada em cada localidade, a Fundação disponibiliza uma facilitadora, normalmente uma pedagoga, encarregada de dar capacitações periódicas aos professores e professoras das escolas que recebem os bolsistas, por meio de atualizações pedagógicas e orientação técnica contínua. Esse trabalho é feito em oficinas ou acompanhamento em aula. As oficinas têm o objetivo de ampliar o repertório dos docentes, com novas metodologias para um ensino participativo, lúdico, variado e individualizado. Durante o acompanhamento na aula, apoia o professor em seu trabalho diário, esclarecendo dúvidas e garantindo a aplicação correta dos conteúdos aprendidos na oficina. Em alguns núcleos escolares foram implementadas outras modalidades de Melhoramento Docente, como a "Casa do Professor", equipada com uma biblioteca e material audiovisual, onde os docentes podem preparar e planejar suas aulas, garantindo a melhoria na qualidade do ensino.

De outra parte, a Fundação (ou as autoridades municipais, nas localidades onde o programa foi assumido pelas autoridades de governo) acompanha e supervisiona o trabalho das encarregadas, anfitriãs e facilitadoras, através da Coordenação Regional ou Local. Quando ainda é executado pela Fundação, também se mantém contato permanente com autoridades de governo municipal e as Direções Distritais de Educação, dando informações sobre o andamento do Programa.

Ao final de cada ano letivo é realizada uma oficina de avaliação, da qual participam todos os envolvidos no Programa, cujas recomendações e sugestões são levadas em conta durante a execução do Programa no ano seguinte.

Custos e financiamento

Os custos para 2007, nos cinco municípios do norte de Potosí, onde o projeto é executado, foram de US\$ 115 mil dólares aproximadamente. Desse valor, 54% correspondem às bolsas (aporte financeiro às famílias anfitriãs, almoço do refeitório e materiais escolares, entre outros), 25% são custos de coordenação e atividades regionais, e o restante aquisição de materiais e realização de oficinas.

Os custos para a promoção, preparação e coordenação dos programas entre um regime de internato tradicional e o *Hospedagem estudantil em família* são os mesmos. Porém, quando se compara em relação aos custos de investimento, o internato eleva consideravelmente este valor, principalmente em razão do investimento pesado em infraestrutura, que beira os US\$ 100 mil dólares.

As fontes de financiamento se dividem em duas: o financiamento monetário, que é composto por aportes da Fundação, dos governos municipais e da cooperação alemã GTZ. Em segundo lugar, mas não menos importante, são as contribuições da própria comunidade, pais e mães, com seu trabalho voluntário, disposição de uso das oficinas e materiais de construção, entre outras.

Inovação social

A principal inovação é o desenvolvimento de um modelo que tem raízes ancestrais nas comunidades, mas evita um "mal": o trabalho infantil.

Além de sua ampla aceitação, é mais econômico do que os tradicionais internatos e tem a vantagem de facilitar ao estudante a manutenção de seus laços familiares, já que podem ir para casa todos os fins de semana.

Ao mesmo tempo, cria fontes de renda para mulheres da comunidade, que em muitos casos é a única entrada monetária da família durante boa parte do ano.

Este programa é facilmente replicável em vários outros departamentos da Bolívia e em muitas regiões dos países da América Latina e Caribe onde se enfrentam os mesmos problemas.

Lições aprendidas

As tradições podem ser adaptadas para o benefício de toda a comunidade. Além disso, ao suprimir o trabalho infantil que era usado como forma de pagamento pela hospedagem, criam-se oportunidades de emprego para mulheres em áreas afastadas, onde as possibilidades de trabalho são praticamente inexistentes. Junto com o aumento no nível de escolaridade também é possível contribuir para a melhora da qualidade da educação em zonas muitos afastadas.

Impactos

Primeiro há que sublinhar que o programa cumpriu suas principais metas: no ano de 2006, *Hospedagem estudantil em família* garantiu acesso a um colégio com oferta escolar primária completa a 37 meninos e meninas no município de Yanacachi e a 244 nos departamentos no Norte de Potosí. Desde a primeira gestão em Yanacachi, em 1997, até 2007, o programa já ofereceu 1.331 bolsas. Vale destacar que em quatro de seus seis núcleos escolares a porcentagem de meninas aumentou de 32% na gestão de 2004, para 45% na gestão de 2006.

O programa melhorou significativamente a permanência escolar de meninos e meninas bolsistas. A probabilidade de permanência nos núcleos onde se executa o programa é quase duas vezes mais alta do que era antes. Em relação à qualidade da educação, foram melhorados tanto os conhecimentos acadêmicos como o rendimento dos alunos bolsistas. Também melhorou a qualidade educativa em geral, nas escolas em que o programa atua.

O programa conseguiu também atingir suas metas na geração de fontes de renda: 80 mulheres indígenas tiveram trabalho remunerado como anfitriãs ou cozinheiras.

Além disso, o programa teve êxito ao ganhar o reconhecimento, a confiança e o apoio de todos os atores da comunidade educativa, o que se reflete na porcentagem crescente de meninas bolsistas. As autoridades e os professores valorizam e apoiam o programa por sua contribuição para o aumento do alunado e a qualidade educativa em suas escolas. As comunidades contribuem com ações concretas (construção de escritório, refeitório) e apoiam sua gestão, considerando o programa como um elemento indispensável de sua comunidade. Isso é expressado no fato de que os governos municipais têm aumentado seus investimentos no programa em uma margem superior a 60% dos custos diretos dos núcleos.

O caso da escola núcleo de Coataca ilustra o êxito do programa, já que o município e a comunidade assumiram seu funcionamento, que desde 2007 passou a ser autônomo.

Contato

Fundación Pueblo

Alex Conde

Diretor Executivo

E-mail: alex.conde@fundacionpueblo.org

Site: www.fundacionpueblo.org / E-mail: mail@fundacionpueblo.org

4. Ações de Saúde Comunitária na Floresta Nacional de Tapajós, Brasil

Municípios de Belterra, Aveiro e Santarém, Estado do Pará

Centro de Estudos Avançados de Promoção Social e Ambiental (CEAPS),

Projeto Saúde e Alegria (PSA)

Contexto

O projeto atende a população que a habita a Floresta Nacional de Tapajós, na Amazônia brasileira, em uma extensão de 600 mil hectares nas margens do Rio Tapajós. São cerca de 1.100 famílias, distribuídas em comunidades tradicionais rurais, a distâncias entre 5 e 15 horas da cidade, usando o transporte fluvial. Esta enorme dispersão territorial dificulta o atendimento dos serviços e a articulação entre as comunidades, situação que impede, ou pelo menos dificulta, a interlocução com as instâncias públicas e as condições de saúde da região.

São povos majoritariamente mestiços, que vivem da agricultura itinerante para o autoconsumo, a caça, pesca artesanal e também a colheita com pouco intercâmbio comercial.

O Rio Tapajós, de onde extraem a água para o consumo, é um dos maiores tributários do Amazonas e apresenta níveis elevados de contaminação vegetal da própria floresta. As atividades produtivas a que se dedica essa população dão como resultado dietas muito limitadas. Além disso, a área não conta com estruturas de saneamento básico e sua própria dispersão e as características geográficas tornam quase impossível a construção dessas estruturas.

Essa situação, somada à falta de intervenção adequada e oportuna, agrava as enfermidades mais simples. A mortalidade infantil é elevada devido a causas evitáveis, como as diarreias, infecções respiratórias agudas, doenças imunopreveníveis, desnutrição, anemias carenciais e parasitoses. A dificuldade no acesso ao serviço público de saúde, cuja ausência é histórica nessas localidades, ocorre por causa de sua localização geográfica, restrições de comunicação e de traslado até os povoados maiores, assim como a escassa disponibilidade de pessoal capacitado e recursos.

A persistência da morbimortalidade materno-infantil e das enfermidades infecciosas está estreitamente vinculada ao acesso inadequado à água potável, insatisfação das necessidades básicas, ausência de sistemas apropriados de eliminação de excreções e o amontoamento.

Desafio

Assegurar o acesso a saúde de meninos, meninas e mulheres em 143 comunidades ribeirinhas dos municípios de Santarém, Belterra e Aveiro.

Processos de execução

O projeto é estruturado numa rede de setores (áreas geográficas) organizada pelo *Projeto Saúde e Alegria (PSA)*, no qual a responsabilidade de cada um se ajusta às dinâmicas estabelecidas por acordo e segundo às necessidades locais.

O plano de atividades é construído em conjunto com os líderes comunitários, as entidades representativas do grupo dessas comunidades e os responsáveis pela condução de políticas públicas para a Floresta Nacional de Tapajós.

É também competência do PSA a apresentação de propostas para a solução e o desenvolvimento integrado dessas comunidades, levando em consideração os princípios de inovação, sustentabilidade, adequação à realidade local e as políticas públicas existentes.

O PSA tem uma equipe de profissionais, alguns contratados e outros voluntários, de áreas de saúde, educação, comunicação social, organização comunitária, e desenvolvimento de trabalho e

geração de renda. Essa equipe trabalha de maneira programada para satisfazer as exigências durante as diferentes fases do processo, atender às necessidades que surgem em razão da experimentação de modelos de assistência, debate com o setor público e as comunidades em busca de aperfeiçoamento e sua apropriação.

O projeto melhora as condições de vida das pessoas, trabalhando em três linhas de ação:

1. Ações de educação, prevenção e mobilização

É aqui que o projeto tem sua gênese. Em seu contexto são executadas atividades de capacitação realizadas por voluntários das próprias comunidades, que atuam como monitores de saúde para cuidado das enfermidades mais comuns, na orientação das famílias, na notificação e no monitoramento dos acontecimentos.

Atualmente esses monitores são contratados como Agentes Comunitários de Saúde (ACS), e recebem salário pago pelas prefeituras. Isso garante a permanência das pessoas capacitadas durante a execução das ações. O PSC cumpre um papel fundamental, já que satisfaz as necessidades dos municípios ao encarregar-se da capacitação dos ACS. Assim, agindo em conjunto com as autoridades locais, fortalece as ações de cuidado à população da região.

Considerando que a maioria das enfermidades é evitável, são organizadas campanhas educativas com a população a fim de melhorar suas condições de higiene pessoal, familiar e coletiva. É incentivado o uso de sistemas simples de potabilização da água para o consumo humano, utilizando a energia solar e o sal – soro caseiro – para combater a desidratação por enfermidades diarréicas; a formação de cooperativas para coleta e tratamento do lixo e a melhoria dos sistemas de saneamento básico domiciliar, entre outros. Além disso, são organizadas campanhas trimestrais de vacinação, em coordenação com os estabelecimentos públicos de saúde e monitorando a saúde dos meninos e meninas maiores de 5 anos.

Durante o processo, foram formados grupos de mães e mulheres que trabalham na área da saúde materno-infantil e programas de luta contra a desnutrição, utilizando plantas nativas de alto valor nutritivo. No caso das escolas, capacitam-se professores para orientar as crianças na reciclagem do lixo, controle de focos de contaminação ambiental e higiene oral.

Para alcançar toda a população, a equipe do projeto se organiza com duas grandes atividades que, por sua vez, servem de "apresentação" para entrar em contato com os habitantes.

Uma é o *Grande Circo Mocorongo*, um instrumento de grande utilidade para a relação entre a equipe técnica e as comunidades. Aqui se utiliza a alegria como força motriz para abordar os assuntos relevantes. Durante as visitas, os problemas de saúde e suas soluções são trabalhadas entre a equipe e os habitantes através de performances teatrais, jogos, música, dança e poesias educativas. O circo facilita o processo de diálogo para a definição dos problemas e alternativas de solução, ao mesmo tempo em que apoia o processo de aprendizagem e assimilação dos conteúdos que se deseja transmitir.

Por outro lado, há a *Rede Mocoronga*, formada por uma rádio local, notícias impressas e programas de televisão. Considerando que mais de 40% da população da região tem entre 6 e 24 anos de idade, grupos de jovens são capacitados como repórteres rurais (agentes multiplicadores). Eles se transformam em sucursais locais para a produção e difusão de materiais educativos, promovendo a comunicação intra e intercomunitária.

A seleção do nome do circo e a rede é emblemática do esforço para buscar uma identidade em conjunto com as comunidades da região. Em quase todo o Brasil, a palavra "mocorongo" é normalmente usada como um termo pejorativo, para referir-se a uma pessoa ou objeto, ainda que também seja usada como gentílico das pessoas das margens do Rio Tapajós. A escolha do nome do circo e da rede foi precisamente em oposição ao caráter pejorativo do termo e, com isso, reafirmar a identidade da população local.

Também são trabalhados outros temas para mobilizar as comunidades. Por exemplo, o apoio em empreendimentos de geração de renda para artesanatos e fomento, e assessorias no desenvolvimento do ecoturismo na ribeira do rio, assim como premiações ao desenvolvimento de atividades de promoção de saúde e olimpíadas desportivas ou educativas.

2. Acesso à água de qualidade

Devido aos problemas de contaminação biológica do Rio Tapajós, o PSA oferece apoio técnico e financeiro para a implementação de sistemas simples de abastecimento de água potável nas comunidades, sempre contando com a participação e a mão de obra voluntária dos beneficiários. Os mais utilizados são o de hipoclorito de sódio (sal de cozinha) e um processo de eletrólise que usa energia solar para conseguir água potável para o consumo no lar. O sal é distribuído a cada lar por Agentes Comunitários de Saúde.

Por outro lado, os comitês da comunidade assumem a gestão e a manutenção da infraestrutura no que se refere ao tratamento de águas servidas. Eles são os responsáveis por implementar e manter infraestruturas de saneamento, com poços semiartesanais, pedras sanitárias, filtros de água e microsistemas de abastecimento de água potável. Este trabalho reduz a dependência do setor público, e ainda gera na comunidade a capacidade de solucionar os problemas de infraestrutura, o que diminui os tempos de reparação dessas equipes e, portanto, os períodos de falta de água. Esta gestão comunitária, em trabalho conjunto com os ACS, faz com que o sistema se torne autosuficiente, uma valor muito importante tanto para a comunidade como para o município.

3. Cuidados em saúde

O pessoal do projeto realiza atividades específicas quando há casos que são referidos aos centros de saúde e hospitais da rede pública, do município de Belterra ou da cidade de Santarém, dependendo do nível de complexidade. A situação é informada ao pessoal por meio de rádios de comunicação facilitados por PSA e Agentes Comunitários, e o traslado é realizado pela ambulância do projeto, que dá o cuidado requerido enquanto chega ao local de referência. Também oferece atendimento odontológico.

Além disso, a equipe profissional realiza, periodicamente, viagens pelo rio na Ambulância, fazendo várias intervenções menores. Para casos de maior complexidade, desde outubro de 2006 o PSA conta com o Navio Abaré, um barco que é uma unidade móvel de saúde, financiada pela ONG holandesa Terra de Homens, para atender a cerca de 2.785 famílias ou 15 mil beneficiários de 73 comunidades nas margens do Rio Tapajós. Sua missão é promover o acesso aos programas de atendimento básico, com pré-natal, planejamento familiar, imunizações, saúde oral, cuidados médicos, pequenas cirurgias, cuidados ambulatórios e realização de exames de rotina. Por ano, no barco são realizadas mais de 18 mil prestações de serviços, entre cuidados médicos, odontológicos e de prevenção de enfermidades.

A "ambulância" e o navio formam parte do programa de saúde itinerante do projeto.

De outra parte, existe a Comissão Local Integrada de Saúde (CLIS), composta por pessoas da comunidade, uma "rezadeira" (que utiliza a oração para o processo de cura), uma "mateira" (que usa as plantas medicinais), um "puxador" (que sabe tratar o sistema musculoesquelético) e uma parteira tradicional. Constitui uma forma particular de organização das comunidades tradicionais da Amazônia brasileira, onde se aproveita a posição social consagrada de pessoas tradicionalmente preparadas para o cuidado com a saúde.

Igualmente existem associações comunitárias e intercomunitárias que representam um espaço de participação efetiva para a população da região, constituindo uma oportunidade de intercâmbio entre as comunidades de outras áreas, onde são desenvolvidas atividades similares e também se multiplicam e redesenharam conteúdos do projeto que envolvem a geografia na hora de executar as atividades. Desta forma, todas as atividades são culturalmente aceitas, analisadas e incorporadas em seu dia a dia, o que assegura sua permanência ao longo do tempo.

Custos e financiamento

O custo anual por pessoa para o cuidado em saúde é de R\$ 118 reais (aproximadamente US\$ 70 dólares). Este montante está destinado a cobrir gastos fixos e inclui as contribuições do município para o pagamento dos agentes comunitários de saúde. Os custos do componente saneamento para a construção dos poços é de R\$ 2,5 mil reais por unidade (aproximadamente US\$ 1,4 mil dólares). Foram construídos 144 poços, com um custo de R\$ 360 mil reais (US\$ 214 mil), o que equivale a R\$ 35 reais por habitante (US\$ 20 dólares). Os gastos com capacitação, seminários e outros treinamentos para os agentes de saúde são de R\$ 931 reais por beneficiário (US\$ 550 dólares).

Os custos são superiores aos de cuidados em centros de saúde que atendem população nuclearizada e de fácil acesso, mas não se pode esquecer que este projeto atende a comunidades e lares muito dispersos e praticamente incomunicados, sem vias de acesso terrestre.

Inovação social

Desenvolve um modelo de atendimento para populações localizadas em áreas de difícil acesso, distantes entre 5 e 15 horas da cidade mais próxima, em transporte fluvial. Potencializa os recursos da comunidade e da floresta. Abre espaços para a interação da comunidade com os responsáveis pelas políticas públicas da Floresta Nacional dos Tapajós. Promove a participação mediante atuações circenses, com a alegria como expressão de saúde. Utiliza elementos simples, como um equipamento que torna a água potável. Um barco com profissionais é convertido em um centro de saúde móvel que atende a comunidade, reforçando as atividades dos Agentes Comunitários de Saúde.

Lições aprendidas

É possível desenvolver um modelo de atendimento primário que se adapte à realidade local agregando os conhecimentos técnicos à sabedoria popular e aproveitando os recursos humanos, materiais e naturais existentes. É possível atender inclusive a saúde de populações dispersas e muito isoladas mediante uma organização simples, mas que considere a opinião dos moradores da comunidade.

Impactos

O projeto conseguiu articular-se com a política pública de saúde em uma região de difícil acesso às redes assistenciais.

Além disso, e considerando as dificuldades geográficas, permitiu solucionar grandes problemas de saneamento básico, diminuir os índices de morbimortalidade entre os moradores e gerar um ambiente de participação e mobilização social. Este último faz com que o projeto, em vez de permanecer estático, cresça e se consolide com o apoio da própria comunidade.

A cobertura se expandiu de 25 comunidades localizadas na Floresta Nacional de Tapajós, com 5.880 beneficiários, em 2005, para mais de 150, em 4 municípios, com uma população aproximada de 30 mil pessoas, em 2010.

Contato

Centro de Estudos Avançados de Promoção Social e Ambiental (CEAPS)

Projeto Saúde e Alegria (PSA)

Site: www.saudeealegria.org.br

Fábio Lambertini Tozzi

Coordenador do Núcleo de Saúde

Telefone: (55 93) 3067-8000

E-mail: psa@saudeealegria.org.br

5. Trevo de Quatro Folhas - Estratégia de redução da morbimortalidade materna, perinatal e infantil, Brasil

Sobral, Estado do Ceará

Secretaria de Saúde e Ação Social de Sobral

Contexto

Sobral, com uma população de 183 mil habitantes, é a terceira cidade do Estado do Ceará. Está localizada a 238 quilômetros de Fortaleza, a capital do Estado. O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud) a classificou em 2004 entre as regiões consideradas de desenvolvimento humano médio (IDH entre 0,5 e 0,8), mas 50% de sua população se encontram em situação de pobreza (49,30%), e o município sofreu um aumento da desigualdade (de 0,59 em 1991, a 0,63 em 2000).

Desde 1968, o Sistema de Saúde de Sobral se insere na Gestão Plena do Sistema Único de Saúde (SUS). A prefeitura, através da Secretaria de Saúde e Ação Social, assume a responsabilidade de promover a saúde, com recursos federais.

A rede de estabelecimentos de saúde de Sobral está composta por 118 unidades ambulatoriais, 9 laboratórios e 6 hospitais. Setenta destas unidades estão credenciadas pelo SUS, das quais 46 são públicas e 24, privadas. A maior parte das municipais são do tipo ambulatório. Além disso, Sobral conta com 31 Unidades Básicas de Saúde Familiar, distribuídas em 28 áreas descentralizadas, compreendidas como territórios de ação das equipes de saúde familiar, onde existem atualmente 48 equipes registradas. Cada uma, dependendo da localização, perfil social e epidemiológico da população designada, acompanha entre 600 e 1.200 famílias.

A Secretaria de Saúde e Ação Social estrutura os serviços de atenção primária, secundária e terciária a partir desta rede. O modelo de atendimento é fundamentado no Programa de Saúde da Família (PSF), cujo objetivo é contribuir para a reorientação do modelo de atenção em saúde, que passa do modelo tradicional de assistência (que executa ações meramente curativas, centradas no atendimento individual), a práticas de atenção primária, cujo enfoque é a promoção da saúde e o diagnóstico da situação por meio da análise de todos os determinantes que afetam a saúde de uma população em um bairro, distrito ou município.

A mortalidade infantil vem diminuindo desde 1997, devido a investimentos e programas específicos do governo municipal. Com a ampliação do sistema de saneamento básico, conseguiu-se uma redução significativa das mortes por diarreia. Por outro lado, a implementação do PSF, com acesso universal da saúde à população e os agentes comunitários de saúde, possibilitou a intervenção precoce em enfermidades complexas e a redução da mortalidade geral no município. De acordo com estatísticas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a mortalidade infantil em Sobral baixou de 43 por cada 1.000 nascidos vivos, em 1996, para menos de 20 em 2005, estando abaixo das médias do estado e do país.

Desafio

Reducir as taxas de mortalidade materno-infantil no município.

Processos de execução

As autoridades de saúde detectaram que algumas mortes materno-infantis não eram resultado de falhas médicas, e depois de entrevistar as famílias da mãe ou bebê falecido identificaram os problemas. Detectaram uma série de erros nos cuidados, tais como falta de comparecimento ao centro de saúde ou

gestantes com menos de seis consultas pré-natais; falta de exames de laboratório requeridos; descumprimento da indicação de repouso por falta de apoio familiar ou social; incapacidade da mulher ou mãe de identificar os riscos; falta de um vínculo entre a equipe de saúde e as gestantes; dificuldades de articulação entre os três níveis de atenção em saúde (primária, secundária e terciária); ausência de apoio social e familiar para as mães, assim como mães em risco clínico.

As mortes infantis se relacionaram com falhas no atendimento à mãe e seu filho, na identificação e acompanhamento dos recém-nascidos em risco, na visita domiciliar à mulher no puerpério e ao bebê nos primeiros dias de vida, altas taxas de infecção neonatal, orientação insuficiente para garantir a continuidade da amamentação por sobrecarga de tarefas domésticas e/ou a necessidade de acompanhar outros filhos.

A equipe técnica, que realizou a avaliação com a participação ativa das famílias que haviam enfrentado a morte materna, fetal ou infantil, concluiu que faltava uma política que integrasse os três níveis de atenção. Como consequência, em dezembro de 2001 a Secretaria de Desenvolvimento Social e Saúde de Sobral desenvolve e implementa a estratégia *Trevo de Quatro Folhas*, para oferecer às mulheres as condições para exercer o direito à maternidade e reduzir a morbimortalidade materna, perinatal e infantil por causas evitáveis, garantindo o direito à vida.

O *Trevo de Quatro Folhas (TQF)* é uma estratégia de atenção com enfoque de saúde familiar. Atende a mulheres grávidas, em período pós-natal ou que estão amamentando, e a meninos e meninas de até 2 anos, especialmente aqueles com algum tipo de risco social ou clínico. Seu trabalho é centralizado no acompanhamento, sob uma visão de promoção de saúde e fomento ao autocuidado.

Em geral, as famílias acompanhadas pelo *Trevo* vivem em situação de pobreza e exclusão social; residem em áreas rurais ou urbanas em situação de risco social e/ou habitacional. A situação é identificada pelas autoridades municipais, de acordo com a classificação – que pode ser social ou clínico – e que se realiza de acordo com critérios validados e estabelecidos pelo *TQF*. Por exemplo: analfabetismo, falta de apoio familiar, gravidez indesejada, mãe adolescente e gestantes-puérperas-crianças com enfermidades pre-existentes, entre outros. A maioria das mulheres atendidas é adolescente ou jovem com baixa escolaridade, e meninos e meninas com menos de 2 anos de vida.

O programa trabalha em três linhas básicas de ação: gestão do cuidado nas quatro fases de atenção (atendimento pré-natal, parto e puerpério, nascimento e período neonatal, e dos primeiros anos de vida); vigilância da morbimortalidade materna e infantil; e apoio social através de “Mães Sociais, Madrinhas e Padrinhos sociais” e da articulação de uma rede intersetorial de apoio à vida.

A organização de atendimento materno-infantil parte do monitoramento e avaliação permanente dos indicadores de qualidade, assim como a análise e classificação das mortes maternas, fetais e infantis. Diariamente, as enfermeiras do programa *TQF* visitam as maternidades e unidades neonatais de hospitais públicos e clínicas privadas para entrevistar as puérperas sobre a assistência recebida durante a gravidez e/ou parto e o atendimento do recém-nascido.

Além disso, avaliam e anotam os registros feitos na Carteria de Saúde da mãe e da criança. Também coletam dados sobre as gestantes de alto risco e crianças menores de 1 ano que estão internadas. Essa informação serve para organizar a visita domiciliar definindo um plano de atendimento para cada caso, com a participação de um profissional em enfermaria e do agente comunitário em saúde.

Com base nos indicadores de processo e de resultado são criados formulários de relatório mensal para os Centros de Saúde Familiar. Esses dados são consolidados e cruzados com o banco de dados do *TQF* e com os sistemas oficiais de informação do Sistema de Informação de Atenção Primária (SIAB), Sistema de Informação sobre Nascidos Vivos (SINASC), Sistema de Informação Pré-Natal (SISPRENATAL) e Sistema de Informação sobre Mortalidade (SIM) para emissão de informes mensais que retroalimentam as ações dos Centros e do Programa.

O monitoramento da atenção está a cargo de um Comitê de Prevenção da Mortalidade

Materna, Perinatal e Infantil, órgão de natureza interinstitucional com representação dos três níveis de atenção em saúde do município, assim como dos Conselhos Municipais de Saúde, dos Direitos de Crianças e Adolescentes, e dos Direitos da Mulher, coordenado pela equipe do *TQF*. Tem caráter educativo e propositivo. A partir da análise das mortes se identifica se houve falha no atendimento à gestante e/ou à criança, para propor ações concretas. As mortes são classificadas de acordo com os critérios de "evitabilidade" propostos pelo SEADE (Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados - São Paulo).

O apoio social é garantido pelo trabalho coordenado entre o sistema público local, estadual e federal, e a sociedade civil, através das mães sociais, padrinhos e madrinhas sociais, e das doações de pessoas e empresas.

A mãe social é uma mulher da mesma comunidade, que recebe remuneração por seu trabalho e que apoia a família em situação de risco, seja no hospital ou em casa. Em casa, com jornada de trabalho de oito horas diárias em média, e no hospital com jornada de doze horas. Seu trabalho varia em atribuições, orientações e duração, de acordo com as necessidades da família atendida.

As mães sociais são identificadas pelas equipes de saúde familiar e selecionadas pela equipe técnica do *TQF* através de uma abordagem grupal, seguida de uma entrevista individual e uma análise de seu perfil. Sua capacitação se fundamenta na promoção da saúde com ênfase na cultura comunitária e a perspectiva de gênero utilizando o método participativo e construtivista, que valoriza o saber popular. Está focado na formação de sujeitos independentes e críticos. Além disso, se abordam temas como ética do cuidador; sinais e sintomas de risco durante a gravidez, parto e puerpério; vantagens e dificuldades da alimentação materna, assim como as técnicas de apoio da alimentação. Igualmente se trabalha a valorização e defesa da vida humana; o comportamento ético junto à família acompanhada; o respeito à mulher e à criança como cidadãos; e o compromisso com a melhora da qualidade da vida das famílias.

Outro ator importante na equipe do *TQF* são as madrinhas e padrinhos sociais, pessoas naturais ou jurídicas que se solidarizam com a estratégia, entregando mensalmente uma contribuição que é depositada no Fundo Municipal dos Direitos da Infância e do Adolescente, o que assegura a transparência e o controle social dos aportes. Tais doações gozam de isenção tributária, o que as incentiva (no caso de uma pessoa física, se restitui 6% de imposto e, para pessoas jurídicas, até 1%). Além da contribuição monetária, também se recebem doações em espécie, tais como alimentos e roupa.

Existem também articuladoras sociais cuja tarefa é divulgar o programa e ampliar o número de colaboradores.

O apoio social do programa *Trevo de Quatro Folhas* inclui a entrega de alimentos e objetos necessários para o menino ou menina no momento de seu nascimento. De um lado está a *cesta básica de alimentos*, que se entrega mensalmente para as famílias cujas mulheres estão com algum risco ou déficit nutricional e, de outro, o *kit da gestante*, com roupa para o recém-nascido.

É importante destacar que cada plano de cuidados é elaborado em conjunto com a família beneficiária que, por sua vez, compromete-se a uma série de ações específicas. Assim fica favorecida a ideia da corresponsabilidade, em que o sistema de saúde não é o único encarregado por zelar pela saúde do indivíduo e da comunidade.

O acompanhamento do *TQF* está garantido até que a situação de risco identificada seja resolvida.

O programa é administrado por meio de um processo de cogestão de coletivos, desenhado pela Secretaria Municipal. As decisões são tomadas em reuniões sistemáticas com representantes dos diferentes serviços e dos coordenadores/gerentes dos três níveis de atenção em saúde.

A coordenação do *TQF* realiza reuniões quinzenais com o objetivo de organizar o serviço, assegurar a educação permanente e integrar a equipe. O planejamento participativo tem um papel

fundamental na motivação do pessoal e, além disso, serve como avaliação e retroalimentação para a planejamento das metas anuais.

A equipe técnica do projeto está formada por uma assistente social, uma obstetra, dois pediatras, um psicólogo, duas técnicas de enfermagem e um digitador.

Custo e financiamentoçã□□□□□nos de 20as de acesso te materna, fetal ou infantil, concluiu que faltava uma polm 1996, para menos de 20as de acesso

O programa é parte da política de saúde, e por isso grande parte de seu financiamento vem do Fundo Municipal de Saúde, como estabelece a lei.

Segundo dados proporcionados pelo programa, em 2009 o custo total das ações foi de R\$ 675 mil reais (US\$ 338 mil dólares aproximadamente). Desse valor, 8% correspondem ao valor pago às Mães Sociais, cuja remuneração equivalente ao salário mínimo, dependendo das horas trabalhadas. O custo médio anual por família atendida foi de R\$ 480,97 reais (cerca de US\$ 240 dólares).

Um estudo comparativo realizado no ano de 2004, em Sobral, constatou que o custo de internação de um bebê na sala de pós-parto (alojamento conjunto) de uma maternidade no sistema público custava, em média, R\$ 907,95 reais (US\$ 525 dólares), enquanto o de um bebê em risco no *TQF* (bebê hospitalizado) era de R\$ 288 reais (US\$ 166 dólares), o que significa uma redução de mais de 50%.

Inovação social

Os pontos mais inovadores do programa são:

- O trabalho das mães sociais e seu impacto sobre a saúde das mães e seus filhos. O fato de serem mulheres da comunidade fortalece o vínculo com os beneficiários e também serve como uma fonte de trabalho.
- O modelo de corresponsabilidade em saúde, compartilhado entre o sistema de saúde e as famílias beneficiadas. A estratégia tem um enfoque familiar e está baseada nos princípios de promoção de saúde. Acompanha-se as famílias em risco, mas sempre buscando potencializar o autocuidado e a autonomia.
- O grau de consolidação, devido, principalmente, ao compromisso e à participação dos múltiplos atores – de diversos segmentos da saúde municipal – no processo de gestão do projeto.
- A criação e o fortalecimento do Comitê de Prevenção da Mortalidade Materna, Perinatal e Infantil, com alto nível de participação de todos os atores setoriais.
- A execução articulada nos três níveis de atenção em saúde, nos quais funcionam os sistemas de referência e contrarreferência.
- Os protocolos de atenção das quatro fases de assistência materno-infantil (gravidez, parto e nascimento, puerpério e os primeiros anos de vida da criança).
- A corresponsabilidade do governo municipal e da sociedade civil no financiamento. O aporte dos doadores e o aumento das madrinhas e padrinhos sociais indica o sentimento de solidariedade que desperta na comunidade e o excelente trabalho e compromisso das articuladoras sociais.
- O plano de cuidados intersetorial, elaborado sob uma visão holística, que incorpora o clínico e o social.
- A existência de uma base de dados atualizada diariamente, que proporciona informação precisa para a execução, acompanhamento e avaliação do projeto.

- A produção e sistematização de documentos contextualizados na realidade local: protocolos clínicos, carnês e fichas, entre outros.
- A mudança conceitual em nível coletivo, que abandonou a "trivialização" da morte de mães e crianças, por uma visão que assegura garantir os direitos consagrados na Declaração Universal dos Direitos Humanos e demais pactos e convenções relacionadas.

O *Trevo de Quatro Folhas* constitui uma estratégia efetiva de redução da mortalidade materna e infantil. Tem como principal característica o trabalho conjunto entre o governo municipal, a sociedade civil, a comunidade e o setor privado, o que favorece a sua consolidação.

Lições aprendidas

É indispensável entender os fatores socioeconômicos determinantes da saúde para promover a saúde e prevenir a enfermidade. A articulação dos diversos atores da sociedade agrega esforços e alcança resultados efetivos em comunidades pequenas e médias. O acompanhamento das mães e dos meninos e meninas menores de 2 anos em risco pode salvar vidas. O programa é economicamente sustentável e já tem custos médios inferiores aos modelos tradicionais. Além disso, recebe recursos da comunidade, das empresas e do Estado. O apoio da população garante viabilidade para sua aplicação como política pública local.

Impactos

Desde sua implementação, em 2001, até 2010, o programa TQF atendeu a 10.419 famílias, reduziu a taxa de mortalidade infantil a 18,5, em 2009 (por 1.000 nascidos vivos). Entre 2002 e 2008, a taxa de mortalidade neonatal precoce baixou de 68,7 (por 1.000 nascidos vivos) a 65,9; e a de mortalidade pós-neonatal, de 17,2 (por 1.000 nascidos vivos) a 15,9. A taxa de mortalidade perinatal também diminuiu desde 2002, passando de 28,4 a 16,5 por 1.000 nascidos vivos, em 2007. Tem um custo médio inferior aos modelos tradicionais e, além disso, reduz as hospitalizações.

A taxa de mortalidade materna, apesar da redução identificada nos últimos anos, continua sendo um desafio, já que é um indicador muito sensível. Para isso se implementa o *Projeto Maternidade Responsável*. Além disso, foram introduzidas outras iniciativas para abordar a maior quantidade possível de causas de enfermidade e morte nas famílias de Sobral. Um exemplo é o projeto *Combate à fome materno-infantil*, uma iniciativa que busca diminuir o risco de morbimortalidade materno-infantil relacionada a deficiências nutricionais. Dessa forma, entre 2002 e 2009 foram entregues 9.698 cestas básicas de alimentos a mulheres grávidas, em período de aleitamento e a mães de meninos e meninas até 2 anos de idade.

Um impacto muito interessante é o aumento da autoestima relatada pelas mães sociais.

A distribuição do *kit da gestante* nas maternidades serve para suprir uma necessidade, mas além disso serviu de motivação para a participação das gestantes nas atividades educativas. Em 2009, foram entregues 672 desses kits.

No caso das madrinhas e padrinhos sociais, é evidente o compromisso com a estratégia. Inicialmente, o *Trevo* tinha 13 madrinhas/padrinhos inscritos. Em 2010, o número subiu para 147 indivíduos, 3 empresas e 15 articuladores sociais.

Contato

Indhira Sherlock Melo

Coordenadora do Programa Trevo de Quatro Folhas

Secretaria de Saúde e Ação Social de Sobral, Ceará

E-mail: indhira.sherlock@hotmail.com

Telefone: (55 88) 3611-6639 e 3611-2171

6. Pintando o sete, Brasil

Senhor do Bonfim, Estado da Bahia

Grupo Jovem de Assistência Social do Senhor do Bonfim

Contexto

O *Grupo Jovem de Assistência Social do Senhor do Bonfim* (GJASSB) foi fundado em 1995 por um grupo de estudantes de Administração de Empresas que queria contribuir para o desenvolvimento de suas comunidades através do trabalho voluntário.

Em seu desenvolvimento organizacional, e com a presença de estudantes com deficiências visuais, decidem focar-se nas pessoas com deficiência. Este tema ganhou importância com a eleição de um novo prefeito em 2001, que incorporou o trabalho para as pessoas com deficiência na agenda do município e criou a Coordenação de Educação Especial.

Segundo o Censo 2000 do IBGE, 14,5% das pessoas pesquisadas consideravam possuir alguma dificuldade permanente para exercer alguma das atividades investigadas (física, auditiva, visual, de mobilidade ou intelectual). Cerca de 10% da população têm algum nível de deficiência visual permanente, sendo que a porcentagem é de 1% entre crianças de 0 e 9 anos, o que equivale a quase 490 mil meninos e meninas brasileiros.

Em *Senhor do Bonfim* identificou-se a alta incidência de pessoas com deficiências visuais, que não contavam com nenhum apoio ou atenção. Com exceção da consulta oftalmológica básica, todos os demais serviços especializados estavam na capital do Estado, a mais de 300 quilômetros de distância, o que os tornava inacessíveis para pessoas de poucos recursos. Ao mesmo tempo, o *Grupo Jovem de Assistência Social do Senhor do Bonfim* (GJASSB), junto à Associação Brasileira de Educadores de Deficientes Visuais (ABEDEV) e à Secretaria de Educação Especial (SEESP) do Ministério da Educação, conseguiu a instalação de um Centro de Apoio Pedagógico para Pessoas com Deficiência Visual (CAP) no município.

Em 2003, o Centro avaliou a incidência de deficiências visuais em seus diferentes graus de intensidade em alunos das escolas públicas de Senhor do Bonfim. O diagnóstico da situação foi mais além de mera detecção, já que também analisou a infraestrutura existente, especificamente do *Instituto Psicopedagógico de Senhor do Bonfim*, que trabalha separadamente da educação pública, impedindo, assim, a inclusão de pessoas com deficiência na vida cotidiana da comunidade.

A avaliação detectou, ainda, a falta de preparação e sensibilidade dos professores diante de necessidades especiais de atenção, o que provocava que estas crianças fossem vistas como um problema por parte da comunidade escolar, situação que era ainda mais grave nas áreas rurais.

A partir desse diagnóstico, desenhou-se um plano de ação para garantir a atenção adequada às necessidades específicas dos alunos e alunas com deficiência visual nas escolas, com enfoque em três setores: o trabalho na escola; a sensibilização da família; e o apoio direto às crianças com deficiência visual a fim de desenvolver seu potencial psicomotor, cognitivo e sensorial.

Desafio

Assegurar aos estudantes com deficiência visual (10% da população local tem alguma deficiência) o desenvolvimento de suas potencialidades, assim como uma educação de qualidade, com atenção especial aos estudantes de baixa renda das zonas rurais. Proporcionar estímulos que possibilitem o desenvolvimento de suas potencialidades psicomotoras, cognitivas e sensoriais, dentro do sistema público regular de educação.

Processos de execução

O projeto *Pintando o sete* se desenvolve com atividades psicopedagógicas e lúdicas. As ações dependem do ciclo escolar, dado que a ênfase do projeto está no trabalho nas escolas regulares. Baseia-se em professores itinerantes especializados em educação para pessoas com deficiência visual, que atuam em rodízio pelas escolas cumprindo diferentes funções.

Anualmente, no início do ano escolar, os professores do ensino público avaliam seus alunos mediante uma ficha que constitui um primeiro diagnóstico das capacidades sensoriais, cognitivas e motrizes dos alunos, a capacidade de ler e escrever, falar, ouvir, ver, e o nível de aprendizagem de certas habilidades, como somar e subtrair.

Essa ficha é entregue à Coordenação de Educação Especial do Senhor do Bonfim, que, com base na informação recebida e previamente analisada pelos professores itinerantes, decide quais alunos serão submetidos a um exame das funções visuais básicas, óculo-motoras e viso-perceptivas.

Os casos que apresentam deficiências visuais são encaminhados para exame oftalmológico na Secretaria Municipal de Saúde a fim de determinar a intensidade do problema e seu possível tratamento. Ao mesmo tempo, são realizadas entrevistas com as famílias desses alunos para reconstruir suas histórias de vida a planejar as atividades a serem realizadas com eles e suas famílias.

A estratégia de intervenção individual é definida a partir do diagnóstico médico e a entrevista com a família, e contempla atividades de acompanhamento e de atenção. As primeiras são realizadas pelos professores itinerantes, tanto através do apoio pedagógico em sala de aula, como o acompanhamento em diversas atividades, como ida a consultórios médicos, cirurgias e a busca de material pedagógico.

O trabalho focaliza a estimulação visual, o treinamento do nervo óptico, o desenvolvimento dos outros sentidos, a alfabetização – em Braille ou tinta com adaptações (letra ampliada, uso de recursos ópticos) –, psicoterapia, orientação e mobilidade (aprender a se locomover sozinho) e outras atividades da vida diária (comer, vestir-se e higiene corporal) destinadas a aumentar a autoestima das crianças e sua capacidade de enfrentar a dinâmica da vida cotidiana de forma autônoma, facilitando sua integração na sociedade. As atividades de orientação e mobilidade são particularmente importantes para diminuir as barreiras sociais com o objetivo de promover o acesso à educação e à vida social.

Paralelamente, trabalha-se com a comunidade escolar (gestores, professores, serviços gerais, pais e alunos) para sensibilizá-la frente ao trato com a deficiência visual na escola e na comunidade. Essa tarefa é assumida pelo professor intinerante, que orienta o colega de sala de aula e comparece às reuniões de professores para conseguir melhorar a gestão pedagógica. Junto com os professores, orientam os pais para que apoiem o desenvolvimento de seus filhos desde o lar, dando continuidade ao tratamento na escola ou, caso necessário, levando-os a tratamentos especializados.

Para sensibilizar e orientar a comunidade escolar, o CAP realiza palestras, oficinas ou reuniões com documentos sobre a deficiência, filmes, música e história. O trabalho de sensibilização é um processo chave do projeto, destinado a diminuir o estigma relacionado ao alunos com alguma deficiência e conseguir sua inclusão no sistema escolar. Nesse sentido, foi um desafio sensibilizar os professores para que não apenas considerem as necessidades específicas dos alunos com deficiência visual, mas também adquiriram técnicas de como adaptar o ensino a eles.

Igualmente são sensibilizados os estudantes que não têm necessidades especiais e a suas famílias, para que aprendam a se relacionar com aqueles que apresentam tais necessidades e desmistificar as consequências do modelo no rendimento da sala de aula. Assim poderão entendê-los como pessoas das quais podem ser amigos e compartilhar jogos e interesses.

A avaliação e planejamento se realizam em várias etapas. Ao longo do ciclo escolar, os alunos são observados durante a aula e os recreios pelos professores regulares, que avaliam continuamente os avanços e/ou retrocessos. Os professores compartilham suas observações em reuniões com a equipe

técnica do projeto duas vezes ao mês. Depois de seis meses, o professor de sala de aula faz uma avaliação global dos alunos com deficiência visual e discute sua avaliação com os pais. A partir disso são planejadas as atividades do segundo semestre.

Os processos são avaliados em instâncias distintas, como as reuniões quinzenais de planejamento, feita com os professores das salas de recursos (complementares à sala de aula regular) e os professores do núcleo CAP; as reuniões semanais da equipe do CAP e as reuniões mensais da diretoria do GASSB. Além disso, são realizadas avaliações do processo com os beneficiários e seus pais a cada seis meses, para ajustar o programa do aluno, caso seja necessário.

Custos e financiamento

Desde 2007, o funcionamento do Grupo tem sido financiado por diferentes atores, dentre os quais se destacam: doações ou contribuições individuais, venda de produtos e agências internacionais. Estes têm permitido cobrir os custos anuais, em torno de US\$ 4 mil dólares.

Os serviços de acompanhamento e atenção não têm custo para os alunos ou suas famílias. O custo médio anual por aluno com deficiência visual é de US\$ 305 dólares. Esses valores são financiados com o orçamento regular de educação do Município, através de um convênio com a Secretaria Municipal de Educação de Senhor do Bonfim, que cobre os gastos relacionados com o aluguel do núcleo CAP. Esses recursos não são desembolsados pelo projeto, uma vez que figuram nos custos operacionais da Secretaria. Também contam com doações, convênios com instituições médicas e especializadas que realizam os exames, além do trabalho voluntário dos psicólogos.

Inovação social

Um dos grandes desafios que a educação enfrenta em vários países da região é integrar os estudantes com deficiências na escola regular. Este modelo demonstra que é possível incluí-los com sucesso em classes regulares, sem que isso afete a qualidade da educação e sem aumentar os custos de maneira significativa. A chave são os professores itinerantes que apoiam o conjunto da comunidade educativa. Apoiam os professores regulares para que aprendam a atender os alunos com deficiência e, porque não dizer, percam o medo de não serem capazes de enfrentar o desafio da educação de estudantes com necessidades especiais.

Ao ser um projeto que não necessita de instalações especiais para seu desenvolvimento, os custos são concentrados no conjunto de professores, habilitação das salas de recursos e nos convênios com as áreas de saúde. Isso agrega valor à sua replicabilidade em outros municípios. E, finalmente, a articulação entre o Estado, os centros de saúde, as escolas e as famílias dos estudantes proporciona um aumento no capital social da comunidade.

Lições aprendidas

A inclusão dos alunos com deficiências dentro dos sistemas educacionais regulares é possível mediante o modelo de professores itinerantes, que trabalham com os estudantes, os professores e a comunidade educativa, através da soma de recursos dos serviços de saúde e educação.

Impactos

O efeito direto desse projeto na comunidade é a renda, a capacidade de retenção e o aumento da capacidade de aprendizagem dos alunos com deficiência, no caso visual. Por conta disso, aumentam a autoestima e as habilidades desses estudantes, que se movem com mais facilidade em sua vida diária e participam da educação regular. Consolida-se um ambiente de respeito e solidariedade nas comunidades educativas. O custo é superior ao de atenção a um aluno sem necessidades educativas especiais, mas inferior ao dos modelos de atenção em esquemas de educação especial.

Contato

Eliana Conceição

Coordenadora

Grupo Jovem de Assistência Social

E-mail: liana_104@hotmail.com

Marcos Souza Conceição

Administrador

Grupo Jovem de Assistência Social

E-mail: advmarcosconceicao@hotmail.com

7. Atención en salud integral a la población indígena altamente móvil, Costa Rica

Cuidados de saúde para comunidades indígenas de alta mobilidade

Cantón de Coto Brus

Caixa Costa-Riquense de Seguro Social

Contexto

Há 20 anos, indígenas ngöbe-buglé entram no território costa-riquense, vindos dos Panamá, para trabalhar na colheita do café. Muitas vezes chegam acompanhados de toda a família.

Trata-se de uma população que vive abaixo da linha de pobreza, tem baixos níveis educacionais e que, muitas vezes, não fala espanhol – especialmente as mulheres. Seu perfil epidemiológico inclui enfermidades evitáveis já erradicadas na Costa Rica. Suas taxas de mortalidade materna e infantil, assim como a porcentagem de desnutrição na população menor de 10 anos, são muito superiores às dos costa-riquenses.

A essas condições se somava que – por desconhecimento ou medo diante de sua situação migratória irregular – os indígenas só recorriam aos serviços de saúde quando a situação era crítica. Como resultado, os indicadores de Cantón de Coto Brus se deterioraram: reapareceram enfermidades e causas de morte já eliminadas, assim como aumentaram os custos de operação dos serviços de saúde, que chegaram a ser os mais altos do país. Pior ainda, apesar de maiores, os custos não garantiam a melhora das condições de vida da população indígena, uma vez que apenas contornavam as emergências.

No âmbito da reestruturação do sistema de saúde costa-riquense do início do século, a Área de Saúde de Coto Brus recebeu a ordem da Direção Geral da Caixa Costa-Riquense de Seguro Social para analisar possíveis soluções e buscar um modelo para melhorar as condições de saúde dos ngöbe-buglé e proteger a dos costa-riquenses.

Primeiro, foi realizado o atendimento da população indígena em um consultório móvel na zona fronteiriça. Mas os custos de pessoal, infraestrutura e equipamento eram elevados, e, mais grave: os ngöbe-buglé continuavam sem recorrer aos serviços, que estavam disponíveis durante o horário em

que trabalhavam na colheita. Também não se conseguiu que recorressem aos postos regulares do sistema de saúde.

Sob este programa, foram buscadas novas alternativas mais custo-eficientes. A solução foi atendê-los nas propriedades rurais onde se hospedavam e trabalhavam, depois de fazer acordos com os proprietários dos cafezais.

Neste ponto cabe destacar que a colheita de café é vital para a economia da Costa Rica e que esses indígenas são considerados indispensáveis para realizar essa tarefa.

Desafio

Proporcionar à população indígena ngöbe-buglé, que vive no Panamá, mas que se desloca para a Costa Rica por seis meses a cada ano – no período de colheita do café – atenção em saúde integral e adaptada às suas condições de mobilidade no trabalho, seus costumes, seu idioma e sua visão de mundo.

Nesse contexto, os objetivos específicos são:

- Oferecer serviços de saúde primária nas propriedades rurais cafeeiras onde essa população trabalha, em horários que se adaptem às suas condições de trabalho, e efetuar os encaminhamentos aos serviços de saúde de maior complexidade, quando necessário.
- Executar atividades educativas de promoção de saúde e prevenção de enfermidades através de meios audiovisuais adaptados às suas necessidades de comunicação, em forma gráfica e em seu idioma natal.
- Garantir com empregadores e instituições de serviços públicos que durante a passagem e estadia dessa população na Costa Rica sejam respeitados seus direitos em geral, e aqueles assinados em convênios internacionais das quais a Costa Rica é signatária.
- Propiciar atividades de sensibilização entre funcionários do setor público e a população em geral, para evitar ações (conscientes ou inconscientes) de discriminação dessa população e propiciar sua completa e harmônica integração à região.

Processos de execução

Uma vez tomada a decisão de atender aos ngöbe-buglé nas propriedades rurais onde vivem e trabalham, se fez um inventário das propriedades cafeeiras com maior importância relativa na capacitação de trabalhadores indígenas de alta mobilidade. Depois disso foram realizados acordos com os proprietários dos cafezais para atendê-los nas propriedades, com cronogramas de atendimento.

Em uma primeira tentativa chegaram às propriedades durante o horário de trabalho e com uma equipe profissional de médicos e enfermeiras. Novamente, o êxito foi tímido: encontraram poucas pessoas na hospedagem, já que a maioria estava colhendo café.

Decidiram dar atendimento depois da jornada de trabalho, de segunda à sexta-feira, após às 17h, com médicos encabeçando a equipe. Mas as horas-extras desses profissionais encareceram o serviço e logo ficou evidente que, para esse tipo de atendimento realizado nas propriedades cafeeiras, não era necessário incluir médicos.

Formou-se, então, uma equipe de atendimento com técnicos de atenção primária em saúde, supervisionados por um(a) enfermeiro(a) profissional. Seu trabalho inclui entrevistas, inspeção de saneamento básico ambiental, medição de pressão arterial e avaliação física geral em busca de enfermidades infectocontagiosas, atenção a mulheres grávidas, idosos e crianças, com ênfase em seu estado nutricional, nível de crescimento e desenvolvimento, e vacinação.

Além disso, são realizadas palestras educativas sobre higiene pessoal, potabilização da água, violência intrafamiliar, direitos humanos e primeiros socorros. Também se realiza o processo de desparasitação e se distribuem analgésicos e preservativos. Detectam-se casos que requerem

atendimento médico imediato, os quais são encaminhados ao hospital, e aqueles que necessitam de controle médico regular, que são encaminhados ao centro médico mais próximo.

Por sua vez, considerando as barreiras socioculturais existentes, são capacitados como educadores comunitários os indígenas que já estão há algum tempo vivendo na Costa Rica, como forma de garantir mais eficiência na transmissão das mensagens de promoção de saúde e prevenção de enfermidades, assim como a detecção ativa e contínua de pessoas com necessidades especiais de cuidados em saúde.

Outra faceta importante de seu trabalho é retroalimentar os profissionais dos serviços de saúde para evidenciar as falhas no modelo que impedem ou limitam o impacto positivo esperado, de acordo com os resultados obtidos na população indígena. As pessoas que realizam esse trabalho são chamadas de "assessores culturais".

Nesse tema, trabalham com o Fundo de População das Nações Unidas no Panamá – organização que já capacitou ngöbes como promotores de saúde – para identificar os que têm essa formação e entram no território da Costa Rica, para que lá também possam exercer suas funções sem duplicação de recursos.

Outra atividade relevante são as reuniões com proprietários dos cafezais, funcionários públicos e a população em geral, para criar consciência sobre a situação dos trabalhadores de alta mobilidade e modificar ações que limitam, dificultam ou anulam o exercício e pleno disfrute de seus direitos.

A título de exemplo, trabalha-se com os proprietários dos cafezais na melhoria das condições das hospedagens e das instalações sanitárias do terreno. Foi criada a distinção "Finca sana" (propriedade rural sã), concedida àquelas que melhoram as condições de vida dos coletores e cumprem com as normas de trabalho, sociais e ambientais. Até o momento, 12 propriedades receberam a distinção. Elas combinam quatro critérios: tamanho da propriedade, quantidade de emprego que é gerada, condições para os trabalhadores imigrantes, disposição do proprietário e de seus capatazes para colaborar com o programa.

Custos e financiamento

O financiamento provém do orçamento basicamente ordinário da Caixa Costa-Riquense de Seguro Social. Desde seu início, em 2003, já recebeu US\$ 152 mil dólares, dos quais 67% são aportes locais e o restante é composto por recursos do Banco Mundial administrados pela Organização Internacional de Migrações. Os fundos do Banco Mundial são utilizados para os programas de "assessores culturais" e de "propriedade rural sã", enquanto os de orçamento nacional são utilizados para o atendimento à população indígena presente nos cafezais.

Em 2009, o custo operacional da atenção em saúde nas propriedades rurais cafeeiras foi de US\$ 28 mil dólares.

Inovação social

Um primeiro elemento é o conceito de atenção a uma população de alta mobilidade, que responde tanto a uma consideração de direitos dessas pessoas como à necessidade de proteger a saúde da população comunitária. Com os esquemas anteriores, os problemas de saúde dos ngöbe-buglé haviam se transformado em uma ameaça à saúde pública da Costa Rica.

A capacidade de adaptar o serviço às características da população que atende, incorporando novos elementos e modificando outros, quando necessário, também é inovadora.

A capacitação de "assessores culturais" para transmitir mais efetivamente as mensagens de promoção de saúde e prevenção de enfermidades, considerando as diferenças culturais existentes, resulta em um elemento crucial para o êxito do projeto.

Também é inovador dar capacitação a funcionários públicos em um idioma e cultura particulares para melhorar o atendimento ao grupo.

Outro elemento de destaque é a estratégia de otimização dos recursos humanos do projeto. Ao não deslocar médicos, os custos diminuem.

Lições aprendidas

A flexibilidade e a capacidade para adaptar-se às necessidades da população atendida é a chave. É relevante avaliar o nível dos profissionais requeridos para não "desperdiçar" recursos monetários e profissionais em tarefas que podem ser realizadas por técnicos.

Para melhorar as condições de saúde de uma população não basta trabalhar para introduzir a perspectiva desta doutrina. As condições das moradias e locais de trabalho afetam positivamente a saúde e reduzem as enfermidades. Os empregadores devem ser corresponsáveis por isso, sobretudo quando proporcionam a hospedagem.

Impactos

Em Coto Brus, graças à medicina preventiva oferecida pelo programa, reduziu-se a hospitalização em 20%, e os custos de atendimento de emergência em 37%. A mortalidade infantil teve redução de 17 mortes para 9 a cada 1.000 nascidos vivos.

Os custos de atendimento intra-hospitalares foram reduzidos em mais de US\$ 200 mil dólares apenas durante o primeiro ano.

Desde seu início, foram atendidas mais de 8 mil pessoas, cerca de 30% da população imigrante proveniente do Noroeste do Panamá.

Se conseguiu que os proprietários dos cafezais melhorassem as condições de hospedagens dos ngöbe-buglé e de suas famílias durante os meses da safra. Foram capacitados 40 "assessores culturais" para tornar mais eficaz a atenção em saúde preventiva e garantir a aceitação e a comunicação adequada com a população.

Adicionalmente, foram oferecidos cursos de cultura e linguagem indígena ngöbe-buglé aos funcionários públicos, a fim de sensibilizá-los para a cultura dessa população.

Contato

Organização responsável

Caja Costarricense de Seguro Social

Site: www.ccss.sa.cr

Responsável pelo projeto

Dr. Pablo Ortiz Roses

Diretor General Área de Salud de Coto Brus, Caja Costarricense de Seguridad Social

E-mail: cascadas@racs.co.cr

Telefone: (506) 2773-3310

8. Programa comunitário de salud - Salud, responsabilidad de todos, Paraguay

(Programa Comunitário de Saúde – Saúde, responsabilidade de todos)

Fram, Departamento de Itapúa

Conselho Local de Saúde de Fram, Paraguai

Contexto

No início dos anos 1990, o Centro de Saúde de Fram sobrevivia precariamente. As más condições das estradas o tornavam inacessível durante boa parte do ano para a população rural, só trabalhavam nele cinco funcionários (um médico, um obstetra, duas enfermeiras e uma estatística), não contava com atendimento durante 24 horas e enfrentava déficits de insumos e medicamentos. O dinheiro que entrava devia ser transferido à administração central do Ministério de Saúde, e só depois de vários meses recebia uma quantidade inferior à requerida em materiais.

A taxa de mortalidade materno-infantil era superior à média do país; a maioria dos partos era domiciliar, sem cuidados prévios que permitissem prever possíveis complicações; a cobertura do exame ginecológico papanicolau era muito baixa, assim como as imunizações para as crianças. A população não recorria ao Centro de Saúde, já que devia pagar pelo serviço que não correspondia às suas expectativas.

Em 1993, a Direção do Centro de Saúde criou a Comissão de Saúde, formada por representantes da Alcaldía (prefeitura), do serviço de saúde e líderes da comunidade. Sua função era apoiar o trabalho do Centro e buscar alternativas que melhorassem a qualidade do serviço e, com isso, as condições de saúde da população da área, tanto urbana como rural.

Sua primeira tarefa foi realizar um censo sociosanitário e um diagnóstico de morbimortalidade. Os resultados foram analisados com a participação da comunidade, que somada à da UNICEF, da Organização Panamericana de Saúde e do Ministério de Saúde Pública, deram origem à elaboração do Plano Local de Saúde.

A partir do Plano, o Comitê declarou a gratuidade de todos os serviços³⁹ e se responsabilizou pela manutenção das instalações e dos insumos, recursos coletados através de atividades comunitárias, como bazares e rifas, aos quais se somavam doações voluntárias. Avançaram até a criação do Seguro Comunitário de Saúde. Graças a essa mudança, que significou implementar um modelo descentralizado, foi possível aumentar as coberturas de saúde pública e contar com um serviço aberto 24 horas.

Em 1996, a Lei 1.039 determina a criação do Sistema Nacional de Saúde, que avança para a descentralização da saúde e para a abertura de secretarias de saúde regionais e locais, e os Conselhos Locais de Saúde (CLS), encarregados pelos Centros de Saúde. O CLS adquire um caráter regulador e controlador do Centro de Saúde a cargo da Comissão de Saúde criada em Fram.

Desafio

Desenvolver e implementar um modelo sanitário de atenção à saúde que assegure a qualidade e a igualdade em uma comunidade em que apenas 10% da população possuem cobertura de segurança social, a fim de melhorar as condições de saúde dos habitantes de Fram.

Processos de execução

³⁹ No Paraguai, o atendimento médico tem custo para os usuários, a menos que estejam cobertos pela segurança social.

A gratuidade do serviço é resultado de um longo processo iniciado com a criação do Comitê de Saúde e com a participação da comunidade, a partir dos resultados do Censo Sanitário.

Em 2000, uma assembleia da comunidade fundiu o Comitê e o Conselho Local de Saúde, que havia sido criado em 1996. Essa instância manteve a decisão de não cobrar pelos serviços, mas recorreu a uma estratégia de arrecadação baseada na solidariedade dos pacientes, aos quais se solicita uma contribuição voluntária pelas consultas médicas e odontológicas.

Com o apoio do Centro de Informação e Recursos para o Desenvolvimento do Paraguai (CIRD), se desenvolve o modelo que leva à criação do Seguro Comunitário (Programa Comunitário de Saúde). Sob as bases do Plano Local de Saúde é estabelecido o Seguro, com um pacote solidário de serviços que cobre toda população. Além disso, é lançado um pacote adicional de serviços de saúde cujo custo, por grupo familiar, era de no máximo US\$ 2,50 mensais⁴⁰, sem limite de beneficiários. Este modelo de seguro, somado às doações voluntárias feitas pelos beneficiários, permitiu aumentar e garantir o fluxo necessário de recursos para a prestação de bons serviços, aumentando a confiança da população no Centro de Saúde e, portanto, suas consultas.

Após essas mudanças, os beneficiários perceberam que suas contribuições voluntárias e o pagamento do seguro comunitário se refletiram na qualidade dos atendimentos. A esses recursos foram somadas as contribuições fiscais e instituições locais, departamentais e nacionais, que permitiram realizar investimentos de grande importância.

No entanto, ainda persistiam dificuldades legais, uma vez que o aporte dos beneficiários não contava com o explícito amparo legal. Uma lei administrativa obrigava o depósito da quantia arrecadada por instituições públicas ao Ministério da Fazenda. Essa situação foi resolvida em 2004, com a assinatura de um acordo do Ministério da Saúde, confirmada pela promulgação de uma lei em 2006, constituindo um marco legal formal.

Em 2008, o *Programa Comunitário de Saúde de Fram* expandiu seus benefícios a habitantes de outros distritos de Itapúa. Agora, as famílias de municípios vizinhos podem recorrer ao plano de seguro, garantindo a elas benefícios de atendimento. O Conselho Local de Saúde assinou um acordo com a municipalidade de La Paz, através do qual 10 habitantes dessa comunidade podem ser atendidos mensalmente no Centro de Saúde de Fram, especialmente gestantes e crianças de até 5 anos de idade. Além disso, desenvolveram um sistema para estender a cobertura a toda população estudantil do distrito.

Custos e financiamento

Antes da descentralização, os recursos gerados pela cobrança das prestações do serviço de saúde faziam um longo percurso. Primeiro eram depositados em uma conta do Ministério da Fazenda, em seguida eram transferidos ao Ministério da Saúde da Nação e, depois, à Região Sanitária que, finalmente, repassava ao Centro de Saúde sob a forma de insumos. Esse processo demorava mais de seis meses e geralmente os insumos recebidos não correspondiam aos solicitados e necessários para prestação de um bom atendimento.

Em 2004, com a assinatura do Acordo para a Descentralização, o governo nacional determina a transferência técnica e administrativa de responsabilidades e recursos ao Conselho Local de Saúde, que deve dar suporte ao Plano Local de Saúde. Dentro desse contexto, todos os recursos arrecadados através de parcelas de planos, projetos, orçamento municipal e doações são creditados diretamente em uma conta bancária do Conselho Local de Saúde.

O copagamento dos afiliados por consultas, internações, medicamentos, ambulância, serviços de terceiro nível e outros, representa mais da metade dos recursos gerados pelo modelo descentralizado, sendo que o de medicamentos é o mais significativo, pois representa 25% do

⁴⁰ Atualmente o máximo é de US \$ 3,20.

financiamento total do sistema. No total, os beneficiários contribuem com o equivalente a 55% do financiamento total do sistema, através de copagamentos e seguros.

Quanto aos custos, o modelo descentralizado de saúde repara a maioria das necessidades de saúde da comunidade de Fram e propicia a aproximação entre os serviços e a população, diminuindo os custos de deslocamento. Nesse sentido, promove uma economia de impacto geral.

Por outro lado, o conjunto de serviços é amplo, inclui internação, serviços de apoio diagnóstico e especialidades médicas. Alguns desses serviços são comprados a custos muito menores do que seriam caso prestados pelo setor privado. Nesse contexto, os custos de administração são menores. Estes dois aspectos fazem desta experiência uma iniciativa de custo inferior às tradicionalmente oferecidas nos países da região.

Inovação social

É uma experiência que desenvolveu uma série de inovações na forma de dar atenção à saúde, desde o aumento da participação da comunidade e aproximação entre serviços e usuários, até novos canais de financiamento, constituindo elementos que podem ser replicados em muitas áreas e comunidades da região.

Uma das primeiras inovações é a formação de uma Comissão de Saúde, que incluiu representantes de variados setores sociais e autoridades locais do Distrito, com a proposta de prestação gratuita de serviços de saúde.

Sua característica essencial é o modelo consensual e participativo gerado a partir do próprio setor municipal de saúde pública, que não exclui nenhum membro da comunidade que deseje participar.

É preciso citar, sobretudo, a criação de um Seguro Comunitário composto por um Pacote Básico Solidário para toda a população e um Pacote Básico Ampliado optativo, em que se paga um valor adicional para ter mais benefícios e serviços. O acesso se dá pelo pagamento mensal de uma parcela por grupo familiar (dependendo do plano escolhido). O Centro de Saúde e os estabelecimentos aderentes, públicos e privados, prestam os serviços.

Lições aprendidas

A participação dos moradores, dos profissionais de saúde, oficiais locais, ONGs e do Ministério da Saúde constitui a chave do processo. Essa articulação alcançou a descentralização administrativa e a autogestão comunitária, aumentando o acesso à saúde e garantindo um fluxo de recursos mais ágil e eficiente.

Impactos

Após a implementação do projeto, houve um aumento de 100% dos acompanhamentos pré-natais e de 100% dos partos institucionais, vacinação de toda a população infantil, e queda da taxa de mortalidade infantil para 7 a cada 1.000 nascidos vivos, 90% de aumento dos controles pediátricos e aumento de 35% na utilização dos Serviços de Planejamento Familiar. O êxito alcançado motivou a réplica do modelo de administração descentralizada para 171 municípios do Paraguai.

Contato

Dr. José Rolón Pose

Presidente do Comitê Técnico do Conselho Local de Saúde

Telefone: (595 761) 265-266 e 265-451

Email: centrosa@itacom.com.py

D. Voluntariado e participação comunitária

1. Freshwater Cup Environmental Football League, Belize

(Copa Água Fresca da Liga Meioambiental de Futebol)

Punta Gorda, capital do Distrito de Toledo

Toledo Institute for Development and Environment (TIDE)

Contexto

O programa se desenvolve ao redor de Punta Gorda, em diferentes povoados do Corredor Montaña Marino Maya, muito próximo da fronteira com a Guatemala.

O setor está rodeado por três grandes áreas ecológicas protegidas: *Port Honduras Marine Reserve*, *Paynes Creek National Park* e *TIDE Private Protected Lands*. Apesar de declaradas como áreas protegidas, não contavam com processos de capacitação ou assistência técnica aos habitantes, que continuaram fazendo uso das práticas agrícolas e pesqueiras a que estavam acostumados, sem adotar os requisitos de cuidado ambiental que uma reserva exige. Tais práticas, somadas aos níveis de pobreza em que vive a maior parte da população dessa área, seus baixos níveis educacionais, ao aumento do turismo e da própria população, tornaram cada vez mais difícil garantir a proteção da região.

Por sua vez, o TIDE, que tem a responsabilidade de proteger o Corredor do Distrito de Punta Gorda, concluiu que seu trabalho seria impossível se não envolvesse os habitantes da região. E assim decidiu usar o futebol, esporte muito popular no país, para mobilizar a comunidade em torno da riqueza de seu habitat e da necessidade de protegê-la.

O futebol e a copa são espaços em que se desenvolvem programas de educação e consciência ambiental, através dos quais se aprende a conservar recursos, praticar técnicas sustentáveis agropecuárias e florestais e entender as regras e regulamentações adotadas com fins de proteção da área e de espécies sob ameaça de extinção.

Desafio

Fomentar a participação e desenvolver mais conhecimento acerca das riquezas do Corredor Marinho da Montanha Maya (CMMM), bem como ampliar a consciência ambiental da comunidade do Distrito de Punta Gorda, utilizando o futebol como elemento catalisador.

Processos de execução

Com a proposta de utilizar o futebol como meio de mobilização e aglutinação da comunidade, representantes da Fundação se aproximaram de líderes comunitários para compartilhar a ideia e conseguir um possível apoio. A partir da resposta positiva e o compromisso de um trabalho conjunto, anunciam a todas as comunidades a criação da *Liga Meioambiental de Futebol*, suas características e condições a serem cumpridas pelas equipes, o apoio oferecido pelo TIDE e a própria *Copa Água Fresca* que será disputada.

Cada equipe deve ser integrada por jogadores da comunidade. Elas devem desenhar e executar um projeto ambiental, previamente debatido e aprovado pelos membros da equipe, e atender a uma necessidade da comunidade.

Nos primeiros anos, apenas trabalhou-se com equipes masculinas de adultos. A partir de 2007, foram criadas equipes infantis e, em 2008, começaram as equipes femininas. Desde o início, as partidas foram usadas como um espaço para trabalhar com toda a comunidade temas de educação ambiental e também de conscientização acerca da riqueza da biodiversidade em que habitam e a importância de participar ativamente de sua proteção.

Cabe ressaltar que a resposta da população, através da formação das equipes, foi muito entusiasmada e inclusive maior do que a capacidade do TIDE para atendê-la, considerando que a ONG é responsável por cobrir os custos dos uniformes das equipes, de aluguel do campo de futebol, honorários dos árbitros e a assistência técnica aos projetos ambientais.

1. Os projetos ambientais

Uma vez que a equipe tenha definido seu projeto ambiental em acordo com os membros de sua comunidade, funcionários do TIDE vão revisá-lo e supervisioná-lo.

Tratam-se de pequenos projetos cuja execução pode ser assumida pelos membros da equipe, dentro de suas capacidades. Eles vão desde a limpeza de áreas ilegais de despejo do lixo; linhas costeiras ou rios; plantio de árvores; produção e colocação de cartazes com mensagens que destacam o dano ambiental produzido pelo lixo, nas estradas e costas marítimas; apresentações de obras artísticas em escolas primárias ou reuniões comunitárias sobre o valor do meioambiente e a importância de protegê-lo.

A execução de cada um dos projetos inclui não apenas os jogadores, mas também suas famílias, amigos e vizinhos, com os quais se alcançam a participação e conscientização crescente da comunidade. Uma vez concluído o projeto, o TIDE o avalia e define os três primeiros lugares, que recebem um prêmio em dinheiro. Independentemente do lugar que ocuparam no concurso ambiental, todas as equipes que concluíram o projeto têm direito de participar na Copa de Futebol.

Os clubes ambientais criados no contexto da Copa continuam realizando iniciativas ambientais mesmo após o fim da competição, e com toda a certeza a consciência do cuidado com o meio ambiente foi mantida em cada uma das pessoas e deve permear suas vidas.

2. Atividades esportivas

Desde 2005, a Copa é disputada anualmente, de janeiro a junho. As partidas das equipes adultas são disputadas nos domingos à tarde, e as dos jovens acontecem durante a semana. Cada equipe deve inscrever-se indicando os jogadores que a integram, o projeto ambiental que realizam e pagar uma inscrição, que é restituída às equipes que terminam tanto o campeonato como seus projetos ambientais. Atualmente existem duas ligas, uma juvenil e outra de adultos, e cada uma delas está subdividida em duas: a Montanha Maya Norte e a Montanha Maya Sul.

Durante o primeiro ano, as partidas das eliminatórias foram realizadas no povoado de uma das equipes participantes, mobilizando a outra equipe e seus torcedores até o local. No entanto, muito rapidamente se deram conta de que devido ao tamanho reduzido de cada um dos povoados⁴¹ e o público de cada um deles, o potencial para trabalhar os temas ambientais era reduzido. A partir do segundo ano, decidiu-se que todas as partidas seriam realizadas em Punta Gorda, capital do distrito, levando as equipes e seus torcedores a um lugar mais acessível a todos.

Dessa forma, foi possível integrar a comunidade em uma atividade de recreação e lazer saudável em família. Este é o motor através do qual se mobiliza a consciência ambiental e as diferentes formas que uma comunidade tem para contribuir com sua própria sustentabilidade. Além disso, nas partidas aproveita-se para realizar a venda de alimentos e bebidas, gerando fontes adicionais de renda para famílias de poucos recursos.

⁴¹ Muitos deles têm no máximo 1.500 habitantes.

Custos e financiamento

O custo total do programa em 2008 – incluindo custos administrativos e operacionais – foi de cerca de US\$ 27 mil dólares. Desse valor, 55% estão relacionados às atividades ambientais, que incluem visitas aos projetos, seu acompanhamento e os prêmios entregues. Dentro dos custos vinculados às atividades desportivas, o transporte é o mais importante, por causa das condições precárias das estradas da região e a necessidade de usar lanchas.

Para a execução desse programa, o TIDE conta com o apoio financeiro e técnico de organizações internacionais, empresas privadas, setor público, doadores individuais e inclusive contribuições das próprias comunidades em espécie, como trabalho voluntário para realizar diferentes tarefas, e também materiais para as campanhas e projetos ambientais.

Os fundos para iniciar o projeto foram aportados pela organização regional *Mesoamerican Barrier Reef Systems*, com o apoio do Banco Mundial e o Fundo Global para o Meio Ambiente (Global Environment Facility - GEF), seguidos em importância pela Fundação Coca-Cola, cujas contribuições permitiram a continuidade das atividades. Em terceiro lugar está o próprio TIDE, que aportou os recursos necessários para a manutenção do projeto, cerca de US\$ 10 mil dólares, assim como os custos do pessoal do Instituto que coordena e realiza o trabalho de assessoria. Por último, é importante ressaltar a participação do Programa para Conservação de Áreas Protegidas pela Agência Financeira Beliziana.

Inovação social

Utilizar um esporte popular e catalisador como o futebol para desenvolver e incorporar à comunidade a prática de atividades de proteção ambiental. Conseguir que cada uma das equipes participantes tenha a capacidade de desenhar, executar e manter projetos ambientais, mobilizando a família, amigos e a comunidade do entorno e, o que é mais importante, incorporando os novos costumes às práticas diárias.

O modelo conseguiu que todos os membros da comunidade, independentemente de idade, sexo ou etnia, desenvolvessem a consciência de sua responsabilidade no cuidado do ambiente que os rodeia. Este sentimento os levou a interagir com os turistas, fazendo-os perceber a riqueza ambiental da qual disfrutam e pela qual também devem zelar.

Ao mesmo tempo, a prática de um esporte cria atividades recreativas, antes inexistentes ou muito escassas nessas áreas pobres e afastadas.

A principal virtude desse programa é a combinação entre a simplicidade do modelo, o impacto significativo que alcança e os custos relativamente baixos para operacionalizá-lo, mesmo considerando as dificuldades de comunicação e transporte que enfrenta.

Este programa pode ser facilmente replicado em áreas urbanas ou rurais, ou ainda utilizando qualquer outro tipo de esporte que sirva como catalisador. Apenas com uma atividade, um campeonato de futebol, ele foi capaz de mobilizar comunidades inteiras.

Lições aprendidas

Em primeiro lugar, a participação da comunidade local na preservação do meio ambiente e na solução dos problemas é possível e indispensável. É um modelo economicamente viável, com uma relação custo-benefício dificilmente superável. Não há nada melhor do que envolver jovens, meninos e meninas no desenvolvimento de uma consciência ambiental, pois os encoraja e incentiva a instruir adultos a práticas mais sustentáveis.

Além disso, é possível enumerar uma série de lições fundamentais a serem consideradas em projetos alternativos que tenham o mesmo objetivo:

- As atividades realizadas em uma reserva, área protegida ou parque natural, não podem ignorar a população que ali habita, inclusive antes de ser declarada como tal. E é

imprescindível desenvolver modelos que permitam a geração de renda e uma melhora nas condições de vida de seus habitantes.

- O desenvolvimento da consciência ambiental deve ir além de palestras sobre o tema. É preciso ser motivado por meio de exemplos concretos sobre os benefícios que a conservação pode trazer a todos.
- É importante que o desenvolvimento dessa consciência ambiental inclua a todos os habitantes, jovens, meninos e meninas, levando-os a entender que a conservação do meio ambiente é responsabilidade de todos. Definitivamente, não há nada melhor do que envolver jovens, meninos e meninas no desenvolvimento de uma consciência ambiental, pois serão eles a ensinar seus pais e mães a adotar práticas mais sustentáveis em suas atividades diárias.
- Este tipo de ação sempre tem melhor relação custo-benefício que os modelos tradicionalmente utilizados, como palestras ou conferências.
- É indispensável contar com a participação ativa de uma instituição governamental ou não governamental para a execução desse tipo de programa, para que ela se encarregue da organização e coordenação das diferentes atividades, tanto no âmbito esportivo como na assistência técnica e desenvolvimento dos projetos ambientais.

Impactos

O programa conseguiu eliminar a maior parte do lixo e dos resíduos sólidos que estavam nas praias, estradas e costa marítima, contribuindo para sua manutenção e para a conservação dos manguezais⁴².

Também foram formados grupos de voluntários dentro das comunidades, todos comprometidos com a proteção da área, eliminando práticas de extração de recursos consideradas prejudiciais ao meio ambiente; os grupos não apenas mantêm como embelezam suas comunidades, realizando estratégias para ensinar aos turistas como manter as áreas costeiras livres do lixo. Tais atividades, amigas do meio ambiente, continuam funcionando nas comunidades e já se converteram em prática cotidiana, mesmo após o término dos meses das competições.

Atualmente, os habitantes de todo o distrito se sentem orgulhosos pela riqueza ambiental que os rodeia e estão dispostos a investir em sua manutenção, inclusive trabalhando com os turistas a fim de que se unam aos esforços. Um exemplo claro é a comunidade *Emery Grove*, que ganhou a competição ambiental de 2007 e obteve o terceiro lugar na Copa de Futebol, e continua treinando para ser campeã da Copa, bem como continua realizando programas de limpeza na comunidade.

Dentro dos ganhos ambientais nos quais toda a comunidade teve participação, especialmente meninos, meninas e adolescentes, vale destacar os seguintes:

- Coleta de lixo em 6 comunidades, em parques, rios, estradas e praias.
- Reflorestamento em 5 comunidades, para embelezar o povoado como para evitar a erosão.
- Campanhas educativas e relacionadas à proteção ambiental em 5 comunidades, incluindo a criação e colocação de cartazes com mensagens de apoio ao meio ambiente, aulas em escolas e reuniões em diferentes comunidades para debater temas ambientalmente relevantes na região.
- Lançamento de 2 programas de ecoturismo em 2 comunidades, que incluem a construção de trilhas e a criação e colocação de cartazes com mensagens de apoio ao meio ambiente.
- Fundação de um Clube Ambiental liderado por mães da comunidade de Jacintoville.

⁴² O mangue é um tipo de ecossistema composto por árvores resistentes ao sal e que se desenvolvem nas zonas de transição rio-mar, próximas aos estuários, nas regiões costeiras do Leste do país.

Contato

Toledo Institute for Development and Environment (TIDE)

Celia Mahung

Diretora Executiva do TIDE

E-mail: cmahung@tidebelize.org

Site: www.tidebelize.org

2. Programa de Erradicação do Trabalho Infantil e Proteção dos Adolescentes no Trabalho

Doméstico em Belo Horizonte

Belo Horizonte, Minas Gerais

Circo de Todo Mundo

Contexto

Em todo o mundo existem 150 milhões de meninos e meninas de 5 a 14 anos de idade que trabalham, segundo o UNICEF. O Brasil não é exceção. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostram que, em 2006, no país trabalhavam 5,1 milhões de crianças e jovens com 5 a 17 anos de idade.

A organização não governamental brasileira Circo de Todo Mundo desenvolve ações para sensibilizar a sociedade sobre os problemas que esta situação provoca, em especial seus efeitos sobre a reprodução intergeracional da pobreza, uma vez que interrompe a escolaridade.

A conscientização da sociedade é promovida por meio de investigações e estudos para a difusão, debates e campanhas em busca da mobilização de instituições públicas, empresas e entidades representativas do setor privado, dos meios de comunicação e da instituições de ensino.

Desde o começo, Circo de Todo Mundo contou com o apoio da Organização Internacional do Trabalho (OIT). A organização adota um enfoque intersetorial que utiliza ações integradas entre agentes da sociedade civil, o poder público, o setor privado e a cooperação internacional. Conta com uma rede de 33 instituições aliadas da sociedade civil, do setor privado, do setor empresarial e do governo, reunida no Grupo Intermediário de Aliados que, junto à ONG, é responsável pela Campanha para a Erradicação do Trabalho Infantil Doméstico, lançada em 2003.

Um aspecto relevante de seu trabalho é garantir aos meninos, meninas e jovens – que, apesar de todos os esforços continuam trabalhando – acesso à saúde, à assistência psicológica, a serviços de orientação jurídica e social, à recreação, a programas de alfabetização e educação. Também apoia a criação de pequenas empresas e de microcrédito para suas famílias, como alternativa de geração de renda – uma maneira de aumentar as possibilidades de eliminar o trabalho de seus filhos e filhas –, assim como o acesso a programas governamentais, como o Bolsa Família.

As estruturas familiares dos meninos, meninas e jovens trabalhadores entrevistados explica estas linhas de trabalho. Apenas 21,5% das crianças entrevistadas são órfãos. As demais têm pelo menos um dos pais vivos. Entre os pais e mães, 69% prestavam serviços domésticos antes de completarem 18 anos, e 9,6% das mães e 6,5% dos pais são analfabetos. Embora as famílias permitam o trabalho de seus filhos, 75% gostariam que eles deixassem o trabalho doméstico. Todos os trabalhadores infantis ou juvenis asseguraram que o fazem para ter seu próprio dinheiro, ajudar a família e estudar. Mas, ao começarem a trabalhar precocemente, fecham as portas para a possibilidade de continuar estudando.

Entre os entrevistados pela ONG, quase 100% cuidam de crianças ou estão em trabalhos domésticos nos sete dias da semana. A maioria, 68%, desconhece ter direitos e menos de 10% conheciam as instituições protetoras de empregadas domésticas.

Desafio

Viabilizar e contribuir para a erradicação do trabalho doméstico infantil e juvenil em Belo Horizonte. Sua meta é que 80% das trabalhadoras domésticas menores de 18 anos identificadas na capital do estado de Minas Gerais tenham seus direitos assegurados e possam continuar estudando.

Processos de execução

A execução do projeto se divide em dois grandes eixos, segundo a faixa etária das crianças e jovens.

No caso dos menores de 16 anos⁴³, buscam-se meios que permitam à família substituir a renda gerada pelo trabalho infantil, eliminá-lo e garantir a escolarização. Isso é conseguido facilitando o seu acesso aos programas governamentais de transferências condicionadas. Também são feitas gestões para assegurar o acesso ao sistema escolar público.

No caso das e dos jovens jovens maiores de 16 anos, se busca regularizar a sua situação trabalhista e garantir que o empregador cumpra as obrigações que a lei estabelece. Se algum desses direitos é violado, eles recebem a assessoria jurídica necessária.

O programa tem quatro eixos de trabalho:

- *Prevenção*: Campanhas informativas, atividades culturais e de geração de trabalho e renda, para os menores de 16 anos e suas famílias.
- *Erradicação*: Identificação de casos em que se viola a lei ou casos de risco; implementação de medidas legais de proteção.
- *Promoção*: Apresentação de projetos de lei específicos ao Poder Legislativo, representando os direitos das trabalhadoras infantis domésticas.
- *Atenção direta*, incluindo atividades de educação, recreação, capacitação, orientação jurídica e social.

A primeira fase se concentra na localização das meninas, meninos e adolescentes que realizam algum trabalho remunerado, os quais são encaminhados ao Centro Cultural do Circo de Todo Mundo. Ali são oferecidas a eles uma gama de atividades, como oficinas lúdicas e de circo. Essas expressões artísticas são utilizadas como canal de socialização, que contribui tanto para a permanência e êxito na escola como para melhorar a convivência na família e na comunidade a fim de reduzir o abandono do lar. O apego das crianças ao projeto é imediato e rompe a desconfiança inicial.

Além de diversos cursos, elas têm à disposição a Sala de Conhecimento Paulo Freire, equipada com uma biblioteca e computadores. Com o apoio de grupos de trabalho e a colaboração de outras organizações sociais, as crianças e jovens têm um espaço na escola de discussão de sua realidade como trabalhadores, que se caracteriza por ser uma ponte para a inclusão social.

O trabalho com as famílias é essencial neste projeto. Nele se cria uma nova consciência sobre seu papel de cuidadora e provedora sobre a importância da escola no desenvolvimento de seus filhos e filhas, assim como sobre os direitos da infância. No princípio, o Circo enfrentou uma grande resistência dos pais e mães, que negavam que os filhos trabalhavam ou consideravam que o trabalho contribuía para a aprendizagem deles, ou defendiam a necessidade dos ganhos que ele gerava.

Com a incorporação de diferentes subsídios, foi possível amenizar essa atitude. Além disso, são realizadas atividades como vincular as famílias com os Serviços de Orientação e Apoio

⁴³ Idade a partir da qual é permitido trabalhar legalmente no Brasil.

Sociofamiliar; programas de alfabetização, de alternativas de geração de renda e microcréditos; oficinas de capacitação em legislação, garantia de direitos, conquista de direitos, gênero, saúde, etnia e educação, entre outros. Hoje, a maioria dos pais participa de eventos, encontros e debates, consolidando sua participação direta no projeto.

Para obter uma adequada sensibilização e mobilização da sociedade, são realizadas atividades para a prevenção, erradicação e garantia de direitos, por segmento. A participação dos meios de comunicação, com mensagens de apoio, tem sido de grande importância, uma vez que neutraliza a grande aceitação e enraizamento do trabalho infantil doméstico e juvenil na sociedade.

Finalmente, este projeto obteve grande incidência nas políticas públicas e na legislação. Ele influenciou na criação da Frente Parlamentar de Defesa dos Direitos das Crianças e Adolescentes e na realização de uma audiência pública na Assembleia Legislativa de Minas Gerais, em 2004.

Igualmente, provocou mudanças no desenho do Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (PETI), já que este não considerava em seu texto original o trabalho infantil doméstico como uma das piores forma de trabalho infantil. ,

Custos e financiamento

Os custos anuais do projeto estão estimados em aproximante R\$ 350 mil reais (cerca de US\$ 200 mil dólares).

O financiamento provém de instituições como a Cooperação para o Desenvolvimento de Países Emergentes (COSPE), Petrobras, VISA e UNESCO – com seu programa para a esperança das crianças –, e do Ministério da Cultura.

Inovação social

O trabalho em rede com o setor público e privado para geração de renda para as famílias e facilitar a erradicação do trabalho infantil doméstico são as suas principais inovações. Outra é o esforço para proteger a educação dos meninos, meninas e jovens, contribuindo para romper o círculo vicioso da pobreza. Igualmente inovador é o trabalho que a ONG faz com os empregadores dos maiores de 16 anos, no sentido da formalização do trabalho, de assegurar o respeito aos seus direitos e de promover a sua permanência no sistema de ensino.

Se trata de um trabalho integrado que reúne a família, a escola, o Estado, a sociedade e os próprios jovens na solução dos problemas do trabalho infantil e juvenil, assegurando, ainda, espaços de lazer e de reconstrução da autoestima por meio das atividades no Centro.

Lições aprendidas

É fundamental buscar soluções que vão à raiz do trabalho infantil, que muitas vezes está vinculado à pobreza da família. A abertura de um espaço para acolher, monitorar, apoiar e contribuir para a denúncia da violação dos direitos da infância e da juventude contribui para melhorar esta situação. A metodologia da atenção direta desenvolve o protagonismo, a autoestima e iniciativa, bem como a cidadania e a defesa de seus direitos. Para os maiores de 16 anos, é possível continuar estudando e trabalhar, inclusive ser parte do trabalho doméstico. O importante é encontrar o equilíbrio para que possam realizar todas suas atividades de uma maneira a não fragilizar seus direitos básicos.

Impactos

Desde seu início até 2006, o programa atendeu a 570 meninos, meninas e adolescentes provenientes de 300 famílias. No caso dos maiores de 16 anos, foi possível retirar 100% deles do serviço doméstico e facilitar a volta deles à escola.

A rede institucional contra o trabalho infantil doméstico foi unificada, estabelecendo um acordo entre 39 instituições públicas, ONGs e empresários. Os ativistas do Grupo Interinstitucional de

Aliados se reúnem mensalmente, contribuindo tanto para a implementação do projeto (exemplo: mediante a oferta de bolsas), como em atividades de difusão.

Outras conquistas: a apresentação de projetos de lei específicos contra o trabalho infantil doméstico à Assembleia Legislativa de Minas Gerais; a realização de campanhas de prevenção e identificação de casos de violação da lei e implementação de medidas legais de proteção; e o aumento da escolaridade entre as adolescentes trabalhadoras.

Finalmente, cabe destacar que atualmente o Circo de Todo Mundo já não precisa procurar os trabalhadores infantis domésticos, pois a ONG e seu espaço se converteram em referências em Belo Horizonte e eles chegam até ali por recomendação de outros jovens, escolas e centros de defesa dos direitos da criança.

Contato

Vera Lúcia Anastácio

Assessoria de Parceria e Captação de Recursos

Telefone: (55 31) 3224-1153

E-mail: veranastacio@hotmail.com

circodetodomundo@gmail.com

3. Observatório Social de Maringá, Brasil

Maringá, Paraná

Sociedade Eticamente Responsável

Contexto

No ano 2000, os cidadãos de Maringá ficaram sabendo do desfalque dos cofres públicos da Prefeitura. Mais de US\$ 57 milhões de dólares havia sido utilizados pelo prefeito e por um de seus secretários para festas e compras pessoais. Os dois funcionários foram presos, mas o dinheiro desviado nunca voltou para o município.

O escândalo mobilizou a sociedade civil, que se organizou para lutar contra a corrupção.

Entre as instituições que se somaram a esta luta estão a Associação Comercial e Industrial, a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), o Rotary Club, O Lions Club, funcionários da Receita Federal, as secretarias de Educação (municipal e estadual), o Conselho de Desenvolvimento do Paraná, a Cooperativa de Maringá e várias universidades locais, entre outras.

No começo, o grupo desenvolveu ações de sensibilização da sociedade sobre o tema. Pouco tempo depois, decidiu que, embora fosse fundamental trabalhar a consciência cidadã, deveria também encontrar formas de auditar os gastos públicos da administração municipal como forma de prevenção. Assim nasceu a Sociedade Eticamente Responsável (SER).

A nova organização desenvolveu o programa *Observatório Social de Maringá*, cujo objetivo é monitorar minuciosamente toda licitação ou gasto realizado pela Prefeitura e, posteriormente, também pela Câmara Municipal. Assim, se desenvolveu um modelo de fiscalização dos fundos públicos e pagamento de impostos através de um eficiente modelo de controle social.

Desafio

Criar uma ferramenta de controle social para prevenir o desvio de fundos e a má gestão dos recursos públicos, e capaz de assegurar a transparéncia de gastos.

O *Observatório Social de Maringá* busca criar instrumentos de controle social na utilização dos recursos públicos, conscientizar a população sobre a importância social e econômica dos impostos e informar a comunidade acerca da composição da carga fiscal sobre a renda, o consumo e a propriedade.

Processos de execução

O projeto conta com uma equipe de funcionários reduzida, que coordena profissionais e estudantes universitários voluntários encarregados de acompanhar todas as licitações da Prefeitura – desde a formulação até a entrega do produto final –, e analisam os gastos de funcionamento do Poder Legislativo. Além disso, desenvolvem atividades paralelas de conscientização da população, assim como programas para escolas e universitários.

Estas funções são levadas a cabo mediante as seguintes atividades:

1. Acompanhamento de processo de licitação

Todo o processo é monitorado, desde a revisão dos editais, sua publicação, recibos de propostas, análise das mesmas e entrega do bem ou serviço contratado. A primeira tarefa é inventariar e alimentar a base de dados de cada licitação em curso, as empresas que retiram os editais e o conteúdo das mesmas.

Em seguida, se estudam os critérios estabelecidos e o orçamento. É colocada especial atenção a que a licitação não esteja predirigida a uma empresa específica, que os preços dos bens e serviços estejam de acordo com os do mercado, que a qualidade e especificações técnicas sejam as estabelecidas e que a entrega seja adequada. Também se promove a participação de um grande número de empresas, para que exista competição sadias.

A eficiência do processo é reforçada com um software especial que facilita o monitoramento em tempo real.

2. Acompanhamento das atividades do Poder Legislativo Municipal

- O Observatório conseguiu tornar transparentes o trabalho da Câmara de Vereadores e seus gastos. Sob este aspecto, estuda e apresenta relatórios semestrais sobre:
 - A frequência das sessões da Câmara Municipal e de seus comitês.
 - Os projetos de lei aprovados durante o semestre.
 - O impacto de cada um destes para a sociedade.
 - A relação entre as promessas de campanha de cada vereador e os projetos de lei apresentados e votados.
 - As viagens dos vereadores, verificando o objetivo que tiveram e seus custos.
 - O valor das comunicações, especialmente gastos com celular.
 - A contratação de pessoal com e sem concurso.
 - As respostas aos pedidos de informação apresentados pelo Observatório.

3. Ações para a otimização da gestão pública

Nesta área se trabalha em:

- Proposição de leis municipais tais como a de controle de inventários, já aprovada em Maringá.
- Apoio aos comitês municipais na preparação de notificações e capacitações para melhorar a preparação dos termos de referência nos documentos base para o início de um processo de licitação.
- O programa promove, em conjunto com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e as associações de comércio, a participação das micro e pequenas empresas no processo de licitação. O Observatório divulga as licitações entre as empresas. Se elas têm dúvidas – por exemplo, sobre a forma de participação e recebimento de serviços ou produtos, ou sobre o sistema de contratação –, o Observatório organiza uma reunião entre o representante da empresa e o consultor do SEBRAE a fim de esclarecer todos os pontos.
- A cada semestre se realizam eventos de motivação e capacitação para os empresários, visando a participação deles nas licitações.

4. Conferências

Com o objetivo de sensibilizar sobre a responsabilidade fiscal, o Observatório criou uma cátedra de educação fiscal que é oferecida em diferentes cidades a líderes que desejem começar um trabalho seguindo o modelo de observatórios; a professores e estudantes de educação básica e superior; a funcionários públicos, membros de clubes de serviço e à comunidade em geral, como forma de dar visibilidade às ações adotadas e seus efeitos, a sensibilização e mobilização para o exercício diário da cidadania fiscal, assim como o voluntariado em observatórios.

5. Concurso de monografias aplicadas à auditoria cidadã

É um concurso dirigido a estudantes universitários de graduação e de especialização sobre temas de auditoria cidadã.

As monografias apresentadas são avaliadas por um comitê de especialistas, que atuam voluntariamente no Observatório Social segundo as normas de uma revista científica.

As cinco melhores monografias são publicadas no site do Observatório, apresentadas de forma resumida em congressos e/ou publicadas em uma revista especializada.

6. Concurso de redação sobre auditoria cidadã

Em conjunto com outros setores da SER, são realizados concursos de ensaios sobre auditoria cidadã, levando aos jovens das escolas públicas e privadas de Maringá e região a refletir (e escrever) acerca da importância social e econômica dos impostos e a necessidade da transparência nos gastos públicos.

Em quatro anos foram recebidos mais de 66 mil ensaios.

Custos e financiamento

O custo total da operação em 2009 foi de R\$ 338 mil reais (aproximadamente US\$ 144 mil dólares). Desse total, 63% são custos operacionais, 20% correspondem a trabalho voluntário e de estágios universitários, e 57% se referem ao pessoal remunerado – composto de 11 profissionais que coordenam o programa e negociam com as autoridades. Este custo é mínimo se comparado à economia de recursos públicos que conseguiu.

Entre 2004 e 2008, o custo total do programa foi de R\$ 900 mil, sendo que neste mesmo período foram economizados cerca de R\$ 12 milhões de reais (aproximadamente US\$ 7,06 milhões

de dólares), graças à utilização mais eficiente dos recursos. Não resta, portanto, a menor dúvida de que o investimento se justifica amplamente.

A totalidade do financiamento do Observatório provém de organizações da sociedade civil, tais como a Associação Comercial de Maringá, de cooperativas e universidades.

Inovação social

A principal inovação introduzida foi a participação do setor privado e da sociedade civil organizada no controle cidadão do uso dos recursos públicos. Ela é acompanhada de uma maior consciência sobre a importância do recolhimento de impostos como um dever dos cidadãos. A força motora do projeto foi trabalhar em conjunto com pessoas e instituições de áreas muito diversas, sem interesses político-partidários. O Observatório reúne empresários, funcionários públicos de diferentes níveis de governo, professores e estudantes universitários, juízes federais e contadores, entre outros.

O mundo está cheio de denúncias, de processos judiciais e estudos sobre atos de corrupção e má gestão de fundos. Porém, eles já foram cometidos e, inclusive nos casos em que os infratores são julgados e declarados culpados, os recursos não voltaram aos cofres do Estado.

Uma das inovações deste modelo é que ele trabalha para prevenir a corrupção a partir de ângulos que sensibilizem para o tema, a capacitação dos cidadãos para fazer o monitoramento necessário e o compromisso do setor público para colaborar no processo.

Também é preciso destacar a participação de voluntários em todas as etapas do projeto. Estes são pessoas da comunidade, muitos deles universitários ou aposentados, que participam ativamente para tratar de eliminar a corrupção e evitar o desperdício e o mau uso dos impostos.

Lições aprendidas

A sociedade, organizada, é capaz de criar mecanismos de controle que podem impedir a corrupção e a má gestão dos fundos públicos mediante um processo de monitoramento das licitações.

Impactos

Como mencionado anteriormente, o trabalho do Observatório Social de Maringá levou a uma economia de mais de R\$ 12 milhões de reais para os cofres públicos, no período 2004-2008. Isso foi possível com a devolução de fundos, cancelamento de compras fraudulentas, da redução de preço das ofertas e redefinição de quantidades de produtos a serem comprados, entre outras.

Além do monitoramento dos gastos públicos (licitações, recursos humanos, fiscalização de contratos de serviços), se faz um trabalho de educação fiscal (importância dos impostos e do controle social do gasto público) através de conferências, seminários, concursos de monografias, curta-metragens e peças de teatro. No quarto Concurso de Ensaios sobre Auditoria Cidadã, em 2008, participaram 18 mil estudantes, além de professores e familiares. Mesmo quando não é possível quantificar o impacto da educação fiscal, é de esperar que os estudantes que adquirem consciência sobre a responsabilidade cidadã frente a este tema terão comportamentos mais éticos.

O Concurso e as demais atividades realizadas pelo Observatório tiveram grande cobertura e divulgação da imprensa escrita (*O Globo* e *Folha de Londrina*), do rádio (CBN, Universidade FM) e da televisão, o que permitiu a propagação do modelo para outras cidades. Outras 10 cidades paranaenses criaram Observatórios Sociais, influenciadas pela experiência de Maringá. Também foram iniciados processos semelhantes em municípios dos estados de Santa Catarina, Pernambuco e Rio de Janeiro. No total, o modelo do Observatório está sendo replicado em 52 cidades brasileiras.

Contato

Organização responsável

SER (Sociedade Eticamente Responsável)

Maringá, Paraná, Brasil

Site: www.sermaringa.com.br

Ariovaldo da Costa Paulo

Vice-presidente do Observatório Social de Maringá

E-mail: observatorio@cidadanialfiscal.org.br

Tel.: (55 44) 3025-9999

(55 44) 3029-1255

4. Del campamento al barrio: Implementación de mesas participativas de trabajo

en los campamentos de la Región Metropolitana

por parte de los pobladores y voluntarios de Un Techo para Chile

(Do acampamento ao bairro: Implementação de mesas participativas de trabalho

nos acampamentos da Região Metropolitana

por parte dos moradores e dos voluntários de Un Techo para Chile)

Região Metropolitana, Santiago do Chile

Un Techo para Chile (UTPCH)

Contexto

Em 2007, havia no Chile 533 assentamentos precários, chamados *campamentos* (equivalentes a favelas), habitados por 28 mil famílias, segundo o Cadastro Nacional de Campamentos elaborado pelo Centro de Investigação da organização não governamental Un Techo para Chile (UTPCH).

Esses campamentos não possuem moradia digna (a posse do terreno é irregular e não há acesso a um ou vários serviços básicos) e as famílias que vivem ali estão em uma condição de extrema exclusão.

Os primeiros passos de UTPCH foram dados por missões universitárias no ano de 1997, quando jovens apoiados pelo sacerdote jesuíta Felipe Berriós construíram casas de emergência, chamadas no Chile de *mediaguas* (“meia água”, que define construções de teto inclinado em um único sentido), de 6m x 3m, feitas de madeira e cobertas com teto de zinco.

O grupo de estudantes assumiu o desafio de combater os problemas de pobreza tomando como ponto de partida a construção de moradias de emergência que deram às famílias dos campamentos um teto digno sob o qual poderiam viver, para, depois, avançar na solução de diferentes problemas de exclusão.

Desde o início, o projeto teve como base jovens universitários que realizam um trabalho voluntário que permite a eles conhecer e vincular-se a uma realidade diferente da que vivem e servir de ponte entre suas próprias redes e as famílias desses campamentos. O grupo de estudantes é apoiado por jovens profissionais. Além disso, o programa mobiliza inúmeras empresas privadas, que asseguram o seu financiamento.

UTPCH consolidou uma lógica de implementação semelhante a de uma política pública, com objetivos específicos no tema pobreza e moradia.

Desafio

Erradicar os assentamentos precários por meio de moradias definitivas, gerando, ainda, comunidades sustentáveis, coesas e com capital social.

Processos de execução

UTPCH busca construir sempre uma relação entre os voluntários e a comunidade atendida, contribuindo para a inserção social dos moradores por meio do trabalho participativo.

Nesse contexto se desenhou um modelo que garante a habilitação social e a geração de comunidades sustentáveis ao longo do tempo. O processo é sistematizado em uma ferramenta chamada *La hoja de ruta* (HdR) – uma tradução livre ao português seria “O caminho da semeadura”, sendo que *hoja*, neste caso, designa o lote de terra preparado para o redesenho dos campamentos. A HdR integra um conjunto de ações para romper o círculo permanente de exclusão. A ferramenta representa graficamente o processo de mudança do campamento a bairro, inclui a inserção dos voluntários, a formação das equipes de trabalho, a formalização da mesa de trabalho, a criação do comitê de moradia, a construção do novo bairro e sua consolidação.

As etapas práticas do trabalho são:

1. Construção de moradias de emergência (inserção no campamento)

O trabalho se concentra na construção de moradias de emergência, a partir do diagnóstico e planejamento de trabalho realizado pelos voluntários de UTPCH com a comunidade. Se criam laços de confiança e companheirismo entre os moradores e os voluntários, que promovem o envolvimento ativo dos primeiros na construção das “mesas participativas de trabalho”. As mesas são compostas de voluntários, moradores dos campamentos eleitos pela comunidade e profissionais da instituição. A função da mesa é tomar decisões a partir das propostas dos representantes da comunidade.

Nesta etapa se constroem também a Sede de Capacitação e a Biblioteca, lugares imparciais de encontro e participação de toda a comunidade no programa Techo para Educación y Trabajo (Teto para Educação e Trabalho).

2. Habilitação social

UTPCH define habilitação social como o “conjunto de ações programadas por meio das quais uma comunidade é capaz de adquirir ferramentas e desenvolver atitudes que permitam a ela melhorar a sua qualidade de vida”. As mesas participativas de trabalho se transformam em um eixo de trabalho, uma vez que nelas são planejadas as ações e atividades da comunidade e são tomadas as decisões relevantes sobre o processo de conquista das moradias definitivas.

A habilitação social inclui os seguintes aspectos:

- *Educação* para as crianças dos campamentos, com o objetivo de reforçar seus conhecimentos para que melhorem o rendimento escolar; nivelação da educação daqueles que não tiveram a oportunidade de terminar os estudos; e ensinar a ler e a escrever aos adultos analfabetos.

Paralelamente a isso são contatados atores educativos locais para que apoiem a educação no campamento. Também se desenvolvem oficinas de aprendizagem popular, nas quais um membro da comunidade ensina aos demais um ofício no qual tem experiência.

A isso se agrega a implementação de uma rede de bibliotecas composta por sedes comunitárias especialmente habilitadas para o fomento da leitura e da cultura. As bibliotecas são administradas por um morador do campamento que tenha recebido capacitação para a sua gestão e organização de atividades culturais na comunidade.

- *Saúde*: Com a ajuda de um monitor de saúde, membro da comunidade previamente capacitado, se informa aos vizinhos sobre os benefícios e direitos que têm do setor público, capacitando-os em temas como saúde dental e cuidados com os filhos.
- *Estímulo à produção*: Se busca gerar desenvolvimento de empreendimentos produtivos dos moradores mediante capacitações, assessoramento e oferta de microcrédito a grupos solidários. Além disso, se potencializa um plano de economia que comprometa as famílias com a meta de erradicar o campamento, transformando-o em bairro.
- *Assessoria jurídica*: Programa que, por meio de oficinas e monitoramento de causas em tribunais, procura melhorar o acesso dos moradores à justiça. Além disso, atua em oficinas relacionadas à futura moradia.
- Na Mesa de Trabalho, se busca potencializar a participação comunitária. Ela promove o encontro entre moradores e voluntários e é a instância de tomada de decisões.

3. Moradia definitiva

Para esta etapa, UTPCH se constitui como Entidade de Gestão Imobiliária Social (EGIS) e Prestadora de Serviço de Assistência Técnica (PSAT); comprometidas com a gestão dos projetos de moradia para as famílias dos campamentos, desde a busca do terreno à entrega definitiva.

Além de continuar com os programas iniciados nas fases anteriores, se avalia a situação da moradia e se prepara a postulação ao Fundo Solidário de Moradia do Ministério de Vivienda y Urbanismo de Chile. Também se promove a ativa participação das famílias do campamento mediante diversas oficinas.

Uma vez feita a postulação, se garantem a entrega do subsídio e a viabilidade do projeto de moradia. Depois se trabalha em função do avanço dos programas mínimos desenvolvidos nas etapas anteriores, com especial ênfase no plano de economia que permitirá a eles pagar pelos serviços. Se inicia a execução estabelecida no Plano de Habitação Social desenhado em conjunto com a comunidade na etapa anterior.

Uma vez trasladadas as famílias ao novo bairro, se busca promover o vínculo com as redes formais que o Estado, o mercado e a sociedade oferecem às famílias no novo contexto em todos os eixos de trabalho desenvolvidos.

Custos e financiamento

Em 2007, o programa recebeu um orçamento de US\$ 7 milhões de dólares para realizar as atividades definidas em la *hoja de ruta*. Os recursos provêm de doações de empresas (72,3%), de particulares (25,7%) e de contribuições de funcionários da organização (1,9%).

Inovação social

O elemento mais inovador é o voluntariado universitário nos campamentos, que se manteve ao longo do tempo e já mobilizou 15 mil estudantes. Eles mostraram ter uma forte motivação e compromisso com a tarefa de erradicar os campamentos.

Outro elemento inovador é a incorporação ativa de moradores na construção de sua nova vida, através do processo de habilitação social rumo à moradia definitiva. Isso gera um capital social que os leva a escolher representantes de forma democrática e a desenvolver lideranças frente aos obstáculos, além de criar redes de contato que os ajudam a seguir adiante.

As autoridades municipais são envolvidas nas etapas finais de construção e consolidação do bairro, assim como o governo nacional – através do Ministério de Vivienda y Urbanismo –, o Serviço de Moradia e Urbanismo e empresas privadas que estabelecem convênios e contribuições aos novos bairros, além de voluntários, dirigentes e moradores do lugar.

Finalmente, se destaca o reconhecimento e prestígio do programa no Chile, que levou o governo a designá-lo para uma tarefa de magnitude ante uma catástrofe nacional, como foi a construção de moradias de emergência para atender à população vitimada pelo terremoto de fevereiro de 2010.

Lições aprendidas

O enorme potencial de um voluntariado organizado, formado por milhares de estudantes universitários com um objetivo comum, alcança resultados que impactam os indicadores sociais de um país. Esses voluntários motivam as pessoas e iniciam o processo que as leva a sair da probreza extrema como protagonistas de suas conquistas e avanços.

O trabalho se inicia com a construção de um teto decente sob o qual podem abrigar-se. Depois, vem o fortalecimento do tecido social através das “mesas participativas de trabalho”, constituídas por moradores eleitos pela comunidade, voluntários e um profissional de UTPCH, e, finalmente, a construção da moradia definitiva, que cobre a gestão completa – desde a busca de terrenos, organização dos postulantes e representação frente às demais instituições.

Impactos

Foram construídas mais de 50 mil *mediaguas* (moradias de emergência) no Chile, incluindo aquelas erguidas por causa do terremoto de fevereiro de 2010; 7,5 mil moradores foram capacitados em ofícios básicos; foram entregues 1,5 mil créditos a microempresários; há 50 bibliotecas funcionando nos campamentos, como contribuição de qualidade à educação; 230 mil voluntários participam anualmente da construção de *mediaguas*; há 250 mesas de trabalho em funcionamento; foram desenvolvidos 120 projetos de moradia definitiva, com mais de 600 moradias já entregues e 2 mil em processo de construção; 3 mil famílias apresentaram postulações ao Fundo Solidário de Moradia.

Atualmente, o projeto está sendo replicado em 18 países da região, com o nome de *Un Techo Para mi País*, com a supervisão e apoio permanente do programa chileno.

Adicionalmente, o projeto está sendo avaliado pelo Banco Mundial para detectar o impacto da entrega de moradias de emergência na qualidade de vida das famílias de assentamentos em três países: El Salvador, Uruguai e México.

Contato

Patrício Domínguez

Telefone: (562) 838-7300

E-mail: pdominguez@untechoparachile.cl

Javiera Pizarro

Telefone: (562) 838-7389

E-mail: jpizarro@untechoparachile.cl

Site: www.untechoparachile.cl

5. De la basura a la rehabilitación, una esperanza integradora, Chile

(Do lixo para a recuperação, uma esperança integradora)

Província de Elqui, Coquimbo

União de Pais e Amigos Solidários (UPASOL)

Contexto

A União de Pais e Amigos Solidários (UPASOL) surge em 1998 como resposta à presença de pessoas com deficiência de poucos recursos e o desejo de garantir serviços de reabilitação com um modelo economicamente sustentável.

A cidade de Vicuña, localizada na província de Elqui, região de Coquimbo, onde nasceu esta organização comunitária, é uma área com alta ruralidade, baixo nível socioeconômico, elevado desemprego e acesso limitado à infraestrutura sanitária, especialmente para as pessoas com deficiência.

Um grupo de pais, mães, amigos e as próprias pessoas com deficiência decidiu somar esforços para buscar soluções e promover melhor qualidade de vida para aqueles que vivem com alguma deficiência. Muito rapidamente o grupo começa a buscar apoio junto ao governo local e empresas privadas. No primeiro ano, instala-se em pequenas dependências para acompanhar alguns casos, oferecendo o traslado dos pacientes a partir de suas casas.

No início, os fundadores do UPASOL se uniram para solucionar os problemas de seus familiares diante da carência de atenção médica, especialmente de especialistas na comunidade, assim como de equipamento para realização de exames e atendimentos, ou ainda pela falta de recursos para recorrer a hospitais maiores da região, em La Serena ou Coquimbo.

Passada essa etapa, realizaram estudos sobre casos de meninos, meninas e adolescentes com deficiência moradores da região e concluíram que cerca de 12% da população rural (entre 108 e 220 pessoas) têm algum tipo de deficiência, mas que apenas 2% deles recorrem a processos de reabilitação.

UPASOL coletou informação sobre casos destacados nos sistemas de atendimento clínico, tanto em nível regional como nacional. Esse processo permitiu que vários meninos e meninas passassem por cirurgias ou fossem apoiados por próteses e/ou órteses, e também foi inaugurado um sistema de traslado dos pacientes às clínicas, mediante a colaboração de voluntários em seus veículos particulares.

Paralelamente, trabalhou-se no desenho de alternativas que permitissem prosseguir os tratamentos em nível local, em lugar de serem trasladados a centros de reabilitação distantes. Para isso optou-se por buscar recursos para levar os centros à comunidade e atender e medicar no lugar.

Nessa busca, participaram em uma convocatória do Fundo Nacional para a Deficiência (FONADIS) e ganharam um aporte financeiro que permitiu a compra de material para tratamento cinesiológico (reabilitação física), o pagamento de horas profissionais e o aluguel de um local onde haveria um profissional, apoiado por jovens voluntários. Começou-se a atender a pacientes que estavam sendo tratados em outros centros e que deviam fazer exercícios regularmente para obter resultados. Assim nasceu o Centro de Reabilitação.

Com o apoio da municipalidade de Vicuña, o hospital da comunidade e outros organismos provinciais, o Centro de Reabilitação transformou-se na única alternativa de atendimento terapêutico para menores de poucos recursos financeiros na província.

Em razão do aumento permanente da demanda de atendimentos e da necessidade de adquirir equipamentos cada vez mais modernos, o UPASOL continua postulando em várias convocatórias, tanto nacionais quanto internacionais. Mas, desde o princípio, seu objetivo era conseguir gerar renda para financiar o capital de trabalho, já que os processos de reabilitação física são de longo prazo e, se não forem contínuos, não alcançam os resultados esperados. E foi assim que se chegou à reciclagem como geradora de renda.

No ano de 2000, os fundadores do UPASOL começaram a pedir aos familiares dos beneficiários dos Centros de Reabilitação que separassem o lixo de maneira a ser reciclado, a título de "troca" pelo serviço de reabilitação física que recebiam do UPASOL.

A ideia da reciclagem como fonte geradora de renda própria da organização obteve tanto êxito que, com o tempo, além de receber os resíduos recicláveis de pessoas físicas, estabeleceu-se uma rede de cooperação com entidades privadas que passaram a reciclar seus resíduos por meio da UPASOL. Atualmente, a organização tem equipamentos especializados para processar os resíduos domiciliares, como empacadoras de papel, moedoras de vidro, prensas, compactadoras e um caminhão. Conta também com uma central de armazenagem e processamento ampla e adequada.

Desafio

Assegurar o acesso a serviços de qualidade e, portanto, a inclusão social de meninos, meninas e adolescentes com deficiência, especialmente os de baixa renda e das zonas rurais, através de um centro de reabilitação na província de Elqui, com a sustentabilidade econômica garantida mediante um empreendimento com base na reciclagem.

Processos de execução

O projeto se desenvolve sob a lógica de uma cadeia produtiva baseada na coleta e comercialização de material reciclável gerado pela comunidade para financiar o Centro de Reabilitação do UPASOL. A ideia é conseguir a maior quantidade possível

de material reciclável para garantir a qualidade do serviço prestado à comunidade. Por isso, o esforço dedicado à comercialização e operacionalização busca envolver no processo a maior quantidade possível de provedores.

Em um primeiro momento, a cadeia produtiva se desenvolveu solicitando às próprias famílias dos beneficiários que contribuíssem, como forma de pagamento, com material reciclável que posteriormente se vendia e, com isso, "comprar" o atendimento profissional requerido pelas pessoas com deficiência. Desse intercâmbio simples foi sendo gerado um processo de profissionalização com cinco fases, em que os produtos recicláveis ocupam uma posição estratégica.

A primeira fase aborda a coleta dos resíduos. No início apenas colaboravam os familiares dos beneficiários do Centro de Reabilitação. Com o passar do tempo, somaram-se a eles organizações sociais, escritórios públicos, empresas privadas, colégios, negócios e membros da comunidade que conheceram o Centro e seu modelo de financiamento.

Para facilitar esse processo, o UPASOL oferece oficinas e encontros nos quais dá capacitação sobre temas de meio ambiente e reciclagem. Além disso, em cooperação com a comunidade, desenvolveram-se planos de reciclagem para os diferentes provedores. Nos lares se coleta material reciclável: vidro, plástico, papel, papelão, cobre e eletrodomésticos em desuso; nos escritórios se armazena papel; mas organizações sociais reúnem-se garrafas plásticas e de vidro, em atividades programadas.

Na segunda fase, os resíduos coletados são transportados pelos provedores ou a própria organização aos centros de apoio do UPASOL, localizados na comunidade de Vicuña ou La Serena. Nos centros, os materiais são classificados segundo as necessidades das empresas recuperadoras (de vidro, garrafas e plásticos).

No modelo desenvolvido pelo UPASOL, esses produtos são convertidos em matéria-prima que é processada, dando valor agregado antes da venda, obtendo assim melhores preços. O processamento do material requer o uso de máquinas especializadas, tais como moedoras de vidro, enfardadoras para plástico ou papel e briqueteadoras para plástico, entre outras. Essas máquinas permitem a comercialização limpa e eficiente, já que diminuem os volumes dos resíduos, aumentando a capacidade de armazenamento, tanto nos centros de armazenagem como no transporte.

Na classificação e processamento do material participam principalmente pessoas ligadas à organização que, por diversas razões, viram subtraídas suas possibilidades de gerar renda. Nessa área, por exemplo, atuam jovens esquizofrênicos do Departamento de Psiquiatria do Hospital de La Serena que estão sob tratamento e requerem atividades de trabalho a fim de serem reintegrados socialmente. Também foram incorporados pais, mães ou cuidadores de menores com deficiência que haviam perdido seus empregos, ou ainda que em razão da necessidade de dedicar muito tempo a seus filhos tinham dificuldade para encontrar um trabalho estável.

A terceira fase é dedicada à comercialização. Com o passar do tempo, e graças a diferentes planos de negócio, foi possível conseguir grande eficiência na venda de material reciclável, alcançando inclusive a exportação.

Após vários anos de experiência em reciclagem, o UPASOL conhece os mercados cujos lucros são mais compensadores e vantajosos em relação aos volumes e custos de operação. Atualmente vende o material reciclável em Santiago, Chile, onde os preços são notavelmente mais altos do que nas províncias.

A quarta fase se refere ao investimento do lucro resultante da reciclagem. O UPASOL cobre os custos fixos e variáveis do trabalho de reciclagem, tanto a mão de obra como os consumos básicos e, em algumas ocasiões, o acesso ao material ou maquinário especializado para melhorar os processos.

Por último, a quinta fase está voltada a transformar o lucro gerado – após a cobertura dos gastos com os custos de produção dos recicláveis – em uma forma de financiamento do objetivo institucional, isto é, garantir programas de reabilitação de qualidade tanto física quanto psicológica a meninos, meninas e adolescentes com deficiência, especialmente os menos favorecidos.

Custos e financiamento

O financiamento do UPASOL provém de três fontes. A primeira foi composta por subvenções ou fundos públicos concursáveis e prêmios, como os que recebeu da UNICEF ou da CEPAL.

A segunda provém do material reciclável e a terceira, em menor proporção, de doações da comunidade e beneficiários diretos do projeto. A renda gerada pela reciclagem cobre 100% dos custos operacionais, incluídos os impostos. As doações são utilizadas para modernização e melhora dos equipamentos de atendimento, e também investidos em capacitação.

Os custos médios por beneficiário variam segundo o tipo de deficiência, a equipe de profissionais necessária, sua periodicidade, as redes de apoio com que conta a pessoa e distribuição dos beneficiários do centro, entre outras.

O Centro de reabilitação funciona em uma propriedade cedida em comodato pelo Ministério de Bens Nacionais, e portanto, é uma doação. Os gastos da propriedade estão vinculados ao pagamento dos serviços e com o pessoal de limpeza e vigilância, atingindo um valor próximo a Ch\$ 200 mil mensais (aproximadamente US\$ 380 dólares). Os honorários dos profissionais, pilar do programa, têm um custo mensal de aproximadamente Ch\$ 600 mil (aproximadamente US\$ 1,3 mil dólares). Além disso, ocasionalmente e de acordo com as necessidades dos beneficiários, se cobre o traslado e atenção a pessoas com deficiência que vão a outros centros complementares – o que representou, no último ano, cerca de Ch\$ 88 mil (aproximadamente US \$ 170 dólares) mensais. Os gastos totais em 2008, incluindo impostos, chegaram a Ch\$ 16,5 milhões (aproximadamente US\$ 32 mil dólares). Uma vez que o número de pessoas atendidas neste mesmo ano foi de cerca de 180, o custo por beneficiário é próximo a Ch\$ 92 mil (aproximadamente US\$ 176 dólares).

Inovação social

Os artigos recicláveis transformaram-se no principal meio de pagamento dos serviços do Centro de Reabilitação. Este modelo mobiliza não apenas os usuários diretos como todo o conjunto familiares, amigos e inclusive membros da comunidade, que colaboram com seu material reciclável para o Centro de Reabilitação. Isso cria um sentimento de lealdade que garante a contribuição ao longo do tempo. As famílias de poucos recursos têm grandes limitações financeiras, mas amplas redes sociais que passam a funcionar em seu apoio.

Além disso, o projeto contribui para a melhora do cuidado ambiental da região na medida em que se promove a reciclagem socialmente responsável com um fim filantrópico, que é percebido e assumido pelos estratos mais altos da população – que são, por sua vez, os maiores "produtores" de bens recicláveis. Esta renda tem permitido ao projeto estabelecer um centro com os equipamentos necessários para realizar as terapias de recuperação e remunerar os serviços profissionais de especialistas, que são os pilares dos tratamentos.

Igualmente, é oferecido um serviço integral às famílias das pessoas com deficiência: desde o assessoramento e acompanhamento para a obtenção de pensões e subsídios, até a capacitação de pessoas com deficiência e seus familiares a fim de gerar empreendimentos produtivos que os ajudem a aumentar sua renda.

Também é inovadora a complementação de duas práticas em âmbitos vulneráveis, como o preconceito social diante da deficiência e o descuido meioambiental. Por meio do uso de um conceito financeiro se consegue que as duas práticas, os serviços terapêuticos e a reciclagem de resíduos sejam potencializadas e se sustentem mutuamente a longo prazo. A reciclagem paga os serviços aos pacientes com deficiência no Centro de Reabilitação e a ampla divulgação dessa inovação social fortalece a consciência das pessoas e entidades, que passam a cuidar mais de seu entorno e a reciclar seus resíduos. Além disso, as pessoas reabilitadas encontram no Centro de Reciclagem um espaço de trabalho onde podem desenvolver suas capacidades e, ao mesmo tempo, gerar renda.

A inovação também se manifesta na permanência do projeto para apoiar as pessoas da comunidade. No UPASOL, estima-se que se houvesse um pagamento tradicional ele permitiria realizar apenas uma operação ou uma compra e, em seguida, terminaria a relação do projeto com a pessoa beneficiada. Mas ao utilizar a reciclagem se estabelece uma relação mais duradoura e, a longo prazo, é provável que a partir da reciclagem se obtenha mais dinheiro do que poderia ser cobrado por uma consulta ou tratamento. Assim, o projeto e o esquema geral são mais fortalecidos financeiramente com esta alternativa de remuneração. Essa inovação se consolida e assegura a prestação dos serviços.

O protagonismo da comunidade rompe com a visão tradicional de uma organização comunitária, instalando o critério de negócios no qual se aceita a necessidade de gerar recursos sem perder a missão social. Isso também o torna independente de fundos concursáveis. Ao mesmo tempo, envolve diferentes agentes sociais: não apenas as famílias e o entorno imediato dos beneficiários juntam o material reciclável em seus lares, como também negócios, escritórios, empresas e hotéis apoiam a iniciativa, contribuindo com grandes quantidades de papelão e plástico.

Lições aprendidas

É possível gerar estratégias de financiamento mediante a mobilização das famílias, com colaborações ao seu alcance e nas quais toda a comunidade pode contribuir. Este modelo solidário também auxilia na preservação do meio ambiente. Torna-se possível a prestação de serviços de qualidade à população de baixa renda que, de outra forma, não teria acesso a tratamentos que permitem integrá-la a uma vida social e produtiva.

Impactos

O número de pessoas atendidas dobrou nos últimos dois anos, e ao atendimento de reabilitação física foram somados os serviços de fonoaudiologia e oficinas educativas. A conscientização meioambiental

e social da população foi fundamental para atender a mais de 100 pessoas com alguma deficiência e poucos recursos financeiros usando a reciclagem como fonte de financiamento. O número de reciclagens aumentou em 90%.

Contato

Patrício Santander

Diretor

E-mail: upasol@hotmail.com

6. Defensorías comunitarias:

Una respuesta comunitaria a la violencia familiar, Peru

(Defensorias comunitárias: uma resposta comunitária à violência familiar)

Departamento del Cusco

Instituto de Defensa Legal (IDL)

Contexto

Segundo estudo da Organização Panamericana de Saúde (OPS) realizado em 2000, a violência intrafamiliar já afetou 69% das mulheres em Cusco; 25% delas haviam sido agredidas mais de cinco vezes. Essas cifras são as mais altas comparadas com o restante dos países incluídos no estudo.

Com esses números em mente, o Instituto de Defensa Legal (IDL) começa a trabalhar em Cusco. Nessa mesma época, a irmã de uma líder comunitária foi assassinada pelo marido e a dirigente estava organizando as mulheres da comunidade para evitar que isso voltasse a acontecer. Essa triste coincidência tem como resultado um trabalho do Instituto com mulheres da comunidade decididas a contribuir com seus esforços e trabalho para deter a violência familiar.

Um dos principais problemas da violência familiar é a sua invisibilidade. As mulheres não denunciam por múltiplas razões. Umas creem que o marido, o pai ou mesmo os irmãos, por serem homens, têm direito de agredi-las e de alguma maneira os justificam pensando que elas fizeram algo errado e que mereceram a agressão. A maioria via esse comportamento como sendo normal em seus lares maternos. Por outro lado, entre aquelas que não aceitam a violência, muitas evitavam denunciar porque, por exemplo, sabem que o juiz da causa é amigo do marido ou companheiro, e que além de não dar ouvidos, vai expô-las ao agressor. Têm medo. O problema se agrava já que muitas não falam espanhol (e sim, quechua) e não podem comunicar-se com as autoridades⁴⁴.

Neste programa, são combinados conhecimentos jurídicos e psicológicos da equipe do IDL com o desejo determinado das mulheres da comunidade de preparar-se e atuar. Esta união produz um modelo de defensorias comunitárias baseadas em voluntárias da própria comunidade, muitas delas fluentes no idioma quechua, capacitadas pelo IDL para apoiar a outras mulheres. Um primeiro grande tema é que a violência seja vista como uma violação de seus direitos e não como um direito do agressor.

As defensoras devem ser capazes de levar apoio às vítimas, incentivar – e não obrigar – que façam a denúncia, acompanhá-las no processo e dar acompanhamento posterior.

O processo faz com que as mulheres agredidas vejam que sua situação pode ter uma solução, dando a elas um sentimento de empoderamento sobre suas próprias vidas. Por sua vez, dá também um

⁴⁴ São indígenas que falam quechua.

incentivo às defensoras, que têm claro o valor de seu trabalho para o bem-estar dessas mulheres e da comunidade.

As defensoras iniciaram seu trabalho lutando contra os estereótipos machistas e discriminadores de numerosas autoridades judiciais, e foram despertando sentimentos de respeito. Sua capacitação em temas legais as converteu em interlocutoras válidas frente aos juízes. Já não podiam ser ignoradas, pois conheciam os direitos das mulheres e os procedimentos jurídicos. Hoje, essa relação está cada vez mais permeada pelo respeito.

Ainda que o projeto trabalhe tanto com mulheres indígenas como não indígenas, o Departamento de Cusco tem uma das maiores concentrações de população quechua e aimara, e como se sabe, as mulheres indígenas são duplamente discriminadas – por serem mulheres e por serem indígenas –, o que faz delas um dos grupos mais vulneráveis e excluídos da sociedade.

Desafio

Estimular que as mulheres entendam que a violência é uma violação de seus direitos e que podem e devem detê-la e defender-se de seu agressor. Enfrentar e tornar visível a violência familiar a partir de um enfoque de direitos, cidadania, democracia e igualdade de gênero.

Processos de execução

A execução é um processo contínuo, dividido em várias etapas.

O primeiro passo é a capacitação das voluntárias que desejam ser defensoras⁴⁵. São realizadas atividades de sensibilização para gerar compromissos da comunidade com as defensorias, e que permitem ao IDL identificar critérios para sua escolha das pessoas a serem capacitadas como defensoras. Aquelas que aceitam o cargo devem conhecer seus desafios e obrigações. Há oficinas para instrumentalizar as defensoras – e também os defensores. São complementadas com a divulgação de microprogramas de rádio, em quechua e em espanhol, para que a população conheça em detalhes seus direitos e o trabalho das defensorias comunitárias.

Em seguida é feito um diagnóstico local para definir o grau de consolidação das organizações que procuram assumir uma defensoria comunitária, o apoio e compromisso que poderão obter das autoridades e funcionários públicos e a acessibilidade dos serviços a fim de tornar viáveis os encaminhamentos dos casos.

Uma vez feito o diagnóstico, se prossegue com a seleção de integrantes a serem capacitadas como defensoras. Este processo segue critérios básicos que foram reformulados e apurados com as defensoras. A definição do perfil é realizada na Assembleia das comunidades e não de forma isolada.

As equipes de defensoras se reúnem para intercambiar experiências e capacitar-se para criar sua defensoria. A capacitação dura três dias, durante os quais desenvolvem competências, habilidades e uma atitude de compromisso em relação à proteção dos direitos das meninas, meninos e mulheres de suas comunidades. Também recebem orientações psicológicas gerais para enfrentar as crises de outras mulheres e conhecimentos legais para interagir com as autoridades de maneira culta.

O processo mais relevante é a criação da defensoria. Inclui a elaboração de um regulamento de funcionamento interno, a escolha de uma responsável pela equipe, a gestão para que a comunidade ou o município colabore com o local e com o mobiliário necessário, e o trâmite de registro perante a Oficina Nacional de Defensorías del Ministerio de la Mujer. Durante esse período, o IDL visita as equipes para orientá-las e apoiá-las com os trâmites, na realização de acordos e negociação com as autoridades.

⁴⁵ Ainda que não se recuse um homem que queira ser defensor, e a cada dia são mais interessados, é maior o número de mulheres que querem participar.

Após a abertura, o IDL acompanha as defensorias com atividades de assessoria que contribuem para o seu fortalecimento. Faz isso em reuniões periódicas em que cada equipe de defensoras pode discutir seu trabalho e receber orientação sobre a atenção dos casos; são reforçadas e aprofundadas as capacidades de gestão do serviço e trabalho em equipe; há atendimento de casos e atividades de promoção; e criação de sinergias com autoridades e funcionários públicos.

O desenvolvimento de materiais de apoio para uma população com baixos níveis de educação formal, hábitos escassos de leitura e com o espanhol como segunda língua é um desafio constante.

Para enfrentá-lo, foram criados materiais impressos e de áudio (em quechua e espanhol) para o reforço dos conteúdos desenvolvidos nas oficinas ou de atualização sobre as normas vigentes (legislação básica, manual para defensoras).

Outra linha de ação se refere ao trabalho das defensorias com os funcionários públicos e autoridades comunitárias. É indispensável sensibilizar as autoridades e criar espaços de capacitação conjunta que facilitem momentos de encontro e diálogo em que ambas as partes se desprendam de preconceitos e encontrem canais para trabalhar a favor da eliminação da violência intrafamiliar. Parte do problema dos funcionários da área judicial para enfrentar uma situação de violência familiar é seu desconhecimento sobre os procedimentos e a enorme quantidade de preconceitos que envolvem o assunto. Muitos veem nas agressões o exercício do direito que o marido tem sobre a mulher.

Finalmente, se realiza um monitoramento das equipes de defensoras e suas atividades, com a aplicação de pesquisas de satisfação de usuários, registro de custos do serviço e mudanças na autoimagem das defensoras. Com isso são criadas bases de dados para avaliar as ações.

Agora, cada defensora, que é uma mulher da comunidade, muitas vezes amiga, comadre ou vizinha da agredida, a acolhe, escuta, incentiva que faça a denúncia e a acompanha durante o difícil e doloroso processo. Além disso, se encarrega de fazer o acompanhamento do caso, assegurando que se cumpra o devido processo e que por nenhum motivo ele seja arquivado sem razão justificada.

Os grupos de defensoras das diferentes comunidades pouco a pouco foram se organizando em uma rede que permite a eles trocar experiências, dar visibilidade ao trabalho e exercer pressão pública para alcançar mais reconhecimento e respaldo frente às autoridades judiciais e, inclusive, do Posder Executivo, em nível local e departamental.

Custos e financiamento

Durante o primeiro ano de implementação, o maior apoio foi provido pelo UNICEF para a criação das primeiras defensorias. Esse processo incluiu os estudos necessários para entender o fenômeno na região e implementar a fase de sensibilização e capacitação, num montante próximo a US\$ 128 mil dólares. Durante o segundo ano, o programa contou com o apoio do Conselho Britânico, que aportou recursos para a instauração de mais 20 defensorias por um valor aproximado de US\$ 106 mil dólares. Tanto o UNICEF quanto o Conselho Britânico financiaram o mobiliário para os locais. A Cooperação Irlandesa (TROCAIRE) colaborou durante três anos para a consolidação da rede de defensorias, com US\$ 214 mil dólares.

Sem dúvida, o maior custo, invisível, é o trabalho voluntário das defensoras. E esta é sua contribuição para a construção de uma sociedade mais igualitária.

Inovação social

Uma das inovações mais importantes é a presença voluntária das defensoras (muitas das quais falam quechua) da comunidade, organizadas para apoiar as mulheres maltratadas. Também é inovadora e replicável a forma com que essas mulheres, às vezes com escassa educação formal, se capacitam para fazer frente às autoridades judiciais em defesa da mulher ou grupo familiar que sofre violência.

É uma estratégia simples, porém eficiente e de custo inferior ao do uso de agentes externos, e que permite ao poder judiciário chegar a lugares distantes e que estavam fora de seu alcance.

Lições aprendidas

Uma das lições deste projeto é comprovar a existência de modelos que enfrentam a violência familiar e seu devido enquadramento no âmbito jurídico. Se consegue uma mudança positiva em uma comunidade vulnerável, vinculada a filhos, esposos, policiais, juízes, professores e líderes comunitários, mediante a capacitação e a adequação do modelo de trabalho a cada realidade local.

Por sua vez, consegue-se o apoio do setor público e, sobretudo, de voluntárias decididas a melhorar suas vidas e as de outras mulheres. Sem dúvida, na região onde trabalham as defensoras, os agressores em potencial se controlam mais porque podem ser denunciados e processados.

A disposição das defensoras em dedicar parte de seu tempo diário ao apoio de mulheres que sofrem violência demonstra o compromisso que toda a comunidade sente diante de um problema de grandes proporções.

Impactos

O programa conseguiu tornar visível a violência intrafamiliar em uma das áreas do Peru com maiores índices desse problema. A médio prazo, espera-se romper ou ao menos reduzir a cadeia intergeracional de violência intrafamiliar. Os meninos e meninas que hoje crescem em lares onde a violência é denunciada têm consciência de que essa não é a forma correta de agir. O programa empodera as mulheres, vítimas e defensoras, para além da esfera doméstica, fortalecendo a autoestima e facilitando o exercício de seus direitos. As defensoras adquirem um papel chave, que dá a elas um sentimento de pertencimento e orgulho.

O número de defensoras aumentou de 87 para 418⁴⁶, fazendo com que em 2002 tenha sido consolidada a Coordenadoria Departamental de Defensorias Comunitárias de Cusco (CODECC). Essa Coordenadoria promoveu com êxito a definição de políticas regionais e tem participado ativamente na tomada de decisões do programa, definindo novas estratégias de intervenção e impulsionando a criação de defensorias comunitárias em todo o Departamento de Cusco.

Por sua vez, o processo contínuo de capacitação e acompanhamento que as defensoras recebem permite alcançar um alto índice de permanência delas em suas atividades.

Uma vez que a vítima entende que sua situação tem solução e ela pode provocar uma mudança em sua vida e na de seus filhos, se consegue mudar o paradigma. Se educam meninos e meninas em uma perspectiva distinta sobre o significado da violência no lar.

Este programa se converteu em modelo de política pública no Departamento de Cusco e tem servido de exemplo em outros países, como a Venezuela.

Contato

Christine Benôt

Coordenadora de Projeto, Instituto de Defesa Legal

Site: www.idl.org.pe

Telefone: (51 1) 617-5700

E-mail: christine@idl.org.pe

Isabel Kancha Sucno

Coordenadora Departamental de Defensorias Comunitárias de Cusco (CODECC)

E-mail: ykancha@hotmail.com

⁴⁶ Desse total, 1% é composto por homens.

Bibliografia

- CEPAL (Comisión Económica para a América Latina y el Caribe) (2004), "Haití: Antecedentes económicos y sociales", serie estudios y perspectivas Nº 23, Desarrollo económico, sede sub-regional de la CEPAL en México, Publicación de las Naciones Unidas, LC/L.2167-9, julio 2004, México, DF.
- _____ (2008), "Juventud y cohesión social en Iberoamérica. Un modelo para armar", Publicación de las Naciones Unidas, LA/G.2391, Octubre 2008, Santiago de Chile.
- _____ (2009), "Panorama Social de América Latina 2009", Santiago de Chile, Publicación de las Naciones Unidas.
- _____ (2006), "Panorama Social de América Latina 2006", Santiago de Chile, Publicación de las Naciones Unidas.
- _____ (2010), "La hora de la igualdad. Brechas por cerrar, caminos por abrir". Trigésimo tercer período de sesiones de la CEPAL. Brasilia 30 de mayo a 1 de junio de 2010.
- LAREDO, A. S. (2010), "Análise de Agrupamentos", São Paulo, 2010. Não publicado.
- World Bank (1996), "The World Bank Economic Review" Vol 10, Nº 3 J65-91."A new Data set Measuring Income Inequalities". Elaborado por Deininger y Squire L., Washington, Estados Unidos.

Publicações relacionadas ao projeto Experiências em Inovação Social

- Rodríguez, Adolfo y Hernán Alvarado (2008), "Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe" (LC/G.2394-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para a América Latina y el Caribe (CEPAL). Publicación de las Naciones Unidas, Nº de venta: S.08.II.G.57.
- Series y conferencias* (2009), "Primer encuentro para la réplica en innovación social. La mediación, el secreto para prevenir la violencia escolar", Nº 58 (LC/L.3114-P/E), Santiago de Chile, Comisión Económica para a América Latina y el Caribe (CEPAL), octubre.
- UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) (2009), "El Programa para la Gestión del Conflicto Escolar Hermes" [en línea], Panamá, <www.unicef.org/lac/HERMES_ESPANOL_FINAL-1.pdf>.
- UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) (2009), "El Proyecto del Instituto Toledo para el Desarrollo y el Medio Ambiente" [en línea], Panamá, <www.unicef.org/lac/TIDE_ESPANOL-1.pdf>.
- UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) (2008), "Sistema de Sosten" [en línea], Panamá, <www.unicef.org/lac/Sistema_de_Sosten_Argentina_esp.pdf>.

UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) (2010), "Prevención del fenómeno droga y mara en áreas marginales urbanas y rurales". Asociación Grupo Ceiba, Guatemala. Editado en Panamá.

Página web

Para acessar os resumos, sistematizações, dados de contato e conexões relacionados às 72 experiências sociais inovadoras, visite a seção "Banco de Experiências" do site http://www.cepal.org/dds/innovationsocial/portada_p.htm.

Este documento também está disponível em espanhol e em inglês.