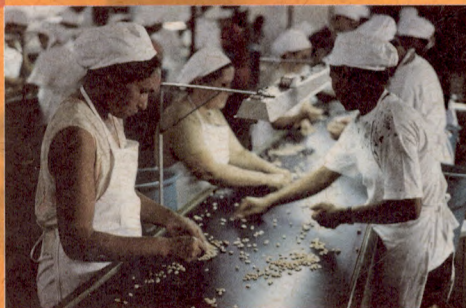


*Fidel María Braceras
João Matos Filho
Liliana L. Roldán de Braceras
Lincoln Moraes de Souza
Rogério Pires da Cruz
Sebastião Francisco de Menezes*

*Gestão do Desenvolvimento Local:
Experiências Exitosas no
Rio Grande do Norte*



500012

2004

Digitized by Google

Os projetos associativos comunitários estão se multiplicando em praticamente todos os municípios do Estado do Rio Grande do Norte. Eles se constituem em milhares de pequenos empreendimentos de geração de renda e ocupação, de oferta de bens e serviços e de formação de infraestrutura econômica e social e são identificados, elaborados e executados pela própria população, por intermédio de suas organizações comunitárias legalmente constituídas. Por que alguns desses projetos têm melhor desempenho do que outros? Em que medida os projetos - que tiveram bom desempenho - estão contribuindo para gerar renda e ocupação, melhorar o bem-estar das famílias, promover a organização social e aumentar a participação popular na gestão pública? Quais tipos de lições podem ser tiradas dessas experiências?

CENAGRI
COORDENAÇÃO GERAL DE INFORMAÇÃO
DOCUMENTAL AGRÍCOLA

*Fidel Maria Braceras
João Matos Filho
Liliana C. Roldán de Braceras
Lincoln Moraes de Souza
Rogério Pires da Cruz
Sebastião Francisco de Menezes*

*Gestão do Desenvolvimento Local:
Experiências Exitosas no
Rio Grande do Norte*



Governo do Estado de Rio Grande do Norte
Secretária do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social - SETHAS
Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura - IICA

**GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL:
EXPERIÊNCIAS EXITOSAS NO RIO GRANDE
DO NORTE**

Fidel María Braceras
João Matos Filho
Liliana L. Roldán de Braceras
Lincoln Moraes de Souza
Rogério Pires da Cruz
Sebastião Francisco de Menezes

NATAL/(RN)
2004

D10
E10
JICA0500012

IICA-Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura.

SHIS QI 5, Conjunto 9 Bloco D. Lago Sul, Brasília (DF), Brasil.

CEP: 71615-090

Caixa Postal: 02995 CEP: 71609-970

Fone: 55 61 248 5477

Fax: 55 61 248 5807

Pág. Web: www.iica.org.br; www.iicanet.org

1ª edição (2004): 500 exemplares

Chelston W. D. Brathwaite

Diretor Geral do IICA

Carlos Américo Basco

Representante do IICA no Brasil

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei n 9.160).

Divisão de Serviços Técnicos

IICA - Unidade de Documentação e Publicações / Brasília, Brasil.

Catálogo da Publicação na Fonte. UFRN / Biblioteca Central Zila Mamede

Rio Grande do Norte. Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura - IICA. Gestão do desenvolvimento local: experiências exitosas no Rio Grande do Norte / Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura - IICA; Organização Fidel Maria Braceras. [et al.]. – Natal, RN, 2004. 23 cm

140 p.

1. Gestão pública. 2. Desenvolvimento local. 3. Políticas públicas – Rio Grande do Norte. 4. Agricultura – Rio Grande do Norte. 5. Participação social. I. Braceras, Fidel María. II. Título.

RN/UF/BCZM

ISBN: 85-98869-02-3

CDU 35

© IICA 2004

AUTORES

Fidel María Braceras.

Coordenador do PCT/IICA/RN.

braceras@iica.org.br

João Matos Filho.

Doutorado em Ciências Econômicas, na área de Política Social e Professor da Universidade Federal de Rio Grande do Norte.

matosfilho@hotmail.com

Liliana L. Roldán de Braceras.

Mestrado em Engenharia da Produção, na área de Estratégia e Desenvolvimento Rural, Especialização em Turismo Rural e Consultora do IICA. v

braceras@matrix.com.br

lilianalucia2002@yahoo.com.br

Lincoln Moraes de Souza.

Doutorado em Política Social e Professor da Universidade Federal de Rio Grande do Norte.

lincolnmoraes@ufrnet.br

Rogério Pires da Cruz.

Doutorando em Teoria Econômica e Professor da Universidade Federal de Rio Grande do Norte.

pirescruz@uol.com.br

Sebastião Francisco de Menezes

Especialização em Políticas Públicas.

menezes0@matrix.com.br

This One



TP27-WL4-RWEP

Digitized by Google

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	xv	
INTRODUÇÃO	xix	
CAPITULO 1		
UMA VISÃO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL	1	
1.1 - O Conceito de Desenvolvimento Local	3	
1.2 - Focando uma Nova Institucionalidade: uma Mudança de Paradigma	4	
CAPITULO 2		
FINANCIAMENTO E COOPERAÇÃO TÉCNICA: A PARTICIPAÇÃO DOS ORGANISMOS INTERNACIONAIS	11	
2.1 - A Participação do Banco Mundial	13	vii
2.2 - A Participação do IICA	16	
CAPITULO 3		
A DIMENSÃO INSTITUCIONAL DO DESENVOLVIMENTO LOCAL: GESTÃO PÚBLICA, PARTICIPAÇÃO SOCIAL E GOVERNANÇA LOCAL	21	
3.1 - A Gestão Social no Conselho do FUMAC em São João do Sabugi	23	
3.2 - Autonomia Social no Conselho do FUMAC em Caicó	24	
3.3 - Orçamento Participativo em Caraúbas	26	
3.4 - Liderança e Participação Social em Ceará Mirim	37	
CAPITULO 4		
ASSOCIATIVISMO E DESENVOLVIMENTO LOCAL: IMPACTOS SÓCIO-ECONÔMICOS	45	
4.1 - Agricultura e Agroindústria	47	
Horta orgânica em Caraúbas	47	
Apicultura em Apodi	48	

Beneficiamento de caju em Portalegre	50
Beneficiamento de castanha de caju em Serra do Mel	52
Fabricação de farinha de mandioca em Macaíba.	62
Fabricação de rapadura em Portalegre	64
Irrigação no assentamento de reforma agrária Vale do Lírio	65
4.2 - Atividade Criatória.	68
Criação de caprinos e ovinos em Caraúbas	68
Criação de caprinos e ovinos em São Rafael	70
4.3 - Obras de Infra-Estrutura	77
Abastecimento de água em Açu	77
Barragem submersa em Caicó	78
Barragens submersas em Lucrécia.	80
Barragens submersas em Serra Negra do Norte	81
CAPITULO 5	
ELEMENTOS INOVADORES	87
CAPITULO 6	
PONTOS COMUNS	93
CAPITULO 7	
DIFICULDADES COMUNS ENCONTRADAS	99
viii	
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
ANEXOS	111

SIGLAS

AACC	Associação de Apoio às Comunidades do Campo.
ACOPECAP	Associação Comunitária dos Produtores de Castanha da Vila Paraná.
ANCAR	Associação Nordestina de Crédito Assistência Rural.
APASA	Associação dos Produtores do Sertão de Angicos.
APRUP	Associação dos Produtores Rurais de Portalegre.
ASSOCENE	Associação de Orientação às Cooperativas do Nordeste.
ATOS	Assessoria, Consultoria e Capacitação Técnica Orientada Sustentável.
AVP	Associação Voluntária dos Produtores.
CD	Disco Compacto.
CEAAD	Centro de Estudos e Assessoramento ao Desenvolvimento.
CIDA	Companhia Integrada de Desenvolvimento Agropecuário.
CIMPARN	Companhia de Implantação de Projetos Agropecuários.
COOPERCAJU	Cooperativa dos Produtores de Caju da Serra do Mel.
COOPERMEL	Cooperativa dos Pequenos Produtores de Caju da Serra do Mel.
COOPSERRA	Cooperativa dos Produtores Rurais de Serra Negra do Norte.
DELIS	Programa de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável.
DF	Distrito Federal.
DNOCS	Departamento Nacional de Obras Conta as Secas.

EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural.
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.
ESAM	Escola de Agronomia de Mossoró.
FETARN	Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado do Rio Grande do Norte.
FOB	Free On Bord (Livre a Bordo).
FSESP	Fundação Serviço Especial de Saúde Pública.
FUMAC	Fundo Municipal de Apoio Comunitário.
FUMAC	Fundo Municipal de Agricultura.
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
IICA	Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura.
INATERN	Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Norte.
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária.
IPEA	Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas.
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário.
MEB	Movimento de Educação de Base.
MST	Movimento dos Sem Terra.
OCERN	Organização das Cooperativas do Rio Grande do Norte.
OEA	Organização dos Estados Americanos.
ONGs	Organizações Não Governamentais.
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.
PAPP	Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural.
PCPR	Projeto de Combate à Pobreza Rural.
PDRI	Projetos de Desenvolvimento Rural Integrado.

x

PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.
PROCAT	Projeto de Capacitação e Assistência Técnica.
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar.
RN	Rio Grande do Norte.
SAPE	Secretaria de Agricultura a Pecuária e a Pesca
SEAPAC	Serviço de Apoio a Projetos Alternativos Comunitários.
SEARA	Secretaria de Estado da Ação Fundiária e da Reforma Agrária.
SEBRAE	Serviço de Apoio a Pequena e Meia Empresa.
SENAI	Serviço de Aprendizagem Industrial.
STR	Sindicato de Trabalhadores Rurais.
SUDENE	Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste.
UBCC	Unidade de Beneficiamento de Castanha de Caju.
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1

Número e valor dos projetos financiados pelo PCPR, por categorias, em Caraúbas, 2002. **30**

Tabela 3.2

Situação atual dos projetos financiados pelo PCPR, por categorias, em Caraúbas, 2002. **33**

Tabela 4.1

Unidades de beneficiamento de castanha de caju, mão de obra empregada, matéria prima produzida, e previsão da produção para o mercado solidário, por diferentes tipos, em Serra do Mel, 2002. **58**

Tabela 4.2

Preços de venda da amêndoa de castanha de caju, para exportação no mercado solidário e no mercado interno, segundo a tipificação, em Serra do Mel, 2002. **60**

Tabela 4.3

Fontes de financiamento, valor dos projetos e percentuais de participação das respectivas fontes, em Serra Negra do Norte, 2002. **84**

xiii

Tabela 4.4

Volume hídrico acumulado, espelho d'água e áreas irrigada e irrigável, segundo os subprojetos, em Serra Negra do Norte, 2002. **84**

Tabela 4.5

Famílias beneficiadas, área cultivada, efetivo pecuário e potencial pesqueiro, segundo os subprojetos, em Serra Negra do Norte, 2002. **85**

Tabela 4.6

Receita bruta auferida pelas famílias beneficiárias dos sub-projetos, Serra Negra do Norte, 2002. **86**

APRESENTAÇÃO

O atual governo, ao iniciar sua gestão, reconheceu o Projeto de Combate a Pobreza Rural (PCPR) como a principal política pública de combate à pobreza no meio rural e nas sedes dos pequenos municípios do Rio Grande do Norte.

As experiências relatadas neste livro foram escolhidas dentre os 2 mil projetos comunitários financiados pelo PCPR neste Estado. Entretanto, não se trata apenas de uma ação governamental específica, mas, ao contrário, de uma política pública que possui instrumentos próprios de implementação, entre os quais se destacam: um Conselho Estadual, os Conselhos Gestores Municipais e as Associações Cíveis, localizadas nas comunidades rurais e nas sedes dos pequenos municípios.

Os objetivos do PCPR são, portanto: i) estimular o processo de formação de um capital social, com fortalecimento do movimento e da organização das comunidades, no meio rural e nas pequenas cidades; e, ii) fortalecer o desenvolvimento local com a construção de micro e pequenas economias, incluindo cidadãos, famílias e grupos ao processo de desenvolvimento.

xv

O atual governo, portanto, compreende que cabe ao Estado, esse papel de propor, de estimular e de realizar ações com objetivos de corrigir as seculares injustiças e superar as desigualdades sociais.

Diante disto, a análise das experiências do PCPR traz contribuições importantes que não podem ser descartadas ou esquecidas diante da necessidade de desenvolver o Projeto, consolidar o modelo descentralizado e participativo de gestão e, como consequência, alcançar os objetivos e as metas programados.

O agora denominado Programa de Desenvolvimento Solidário desenvolve sua prática consagrando a existência dos Conselhos Estadual e Municipais como canais de participação e de controle da sociedade civil sobre as políticas públicas. Essa múltipla institucionalidade, constituída majoritariamente pela sociedade civil

(80%) é e será a responsável pela condução desse processo, projetando, a partir das comunidades, o desenvolvimento social.

Não se pode abrir mão da participação da sociedade organizada na luta pela construção de uma sociedade melhor, mais justa, mais solidária. Torna-se indispensável, portanto, a existência de movimentos sociais que sejam representativos e que apresentem demandas legítimas das comunidades, para que o processo alcance desenvoltura e nível satisfatório.

Nesse contexto, o Estado conta com uma experiência histórica, que consagra a participação ativa da Igreja Católica e dos trabalhadores rurais, no campo da conquista de direitos e de oportunidades, na ativa celebração de parcerias com organizações governamentais.

Essa integração de esforços representa um grau elevado de amadurecimento democrático, traduzindo a compreensão de que a realidade da pobreza, pela sua dimensão, ultrapassa o limite da ação isolada.

xvi O atual governo tem enormes expectativas quanto aos avanços do Programa Desenvolvimento Solidário. Os fundamentos teóricos / técnicos e as experiências práticas nos animam com relação aos resultados do trabalho.

As vivências aqui relatadas representam o desafio de identificar e reproduzir estas experiências, que possibilitaram resultados excelentes, reconhecidos, inclusive, internacionalmente.

As expectativas quanto ao aproveitamento desses elementos comuns, garantem o alcance de resultados altamente satisfatórios, configurando êxito das ações do Programa Desenvolvimento Solidário.

Repousam sobre os ombros da equipe técnica, comprometida com os ideais e a causa social, e do IICA, instituição que responde pela consultoria técnica ao Projeto, que tem ativa participação, trabalhando em estreito intercâmbio de conhecimento e ação, as tarefas de consolidar os objetivos permanentes de aperfeiçoamento do Programa.

A Secretaria do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social, responsável pela condução do Programa, destina todo o apoio

governamental, de modo a contribuir de forma efetiva para superar os problemas, vencer os desafios, diminuir a pobreza e construir o desenvolvimento social.

Márcia Faria Maia Mendes

Secretária do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social
(SETHAS).

INTRODUÇÃO

Os projetos associativos comunitários estão se multiplicando em praticamente todos os municípios do Estado do Rio Grande do Norte. São milhares de pequenos empreendimentos de geração de renda e ocupação, de oferta de bens e serviços e de formação de infraestrutura econômica e social identificados, elaborados e executados pela própria população, por intermédio de suas organizações comunitárias legalmente constituídas.

Um grande número de instituições internacionais e nacionais de financiamento, cooperação e assessoramento técnico e de natureza sindical e religiosa está apoiando efetivamente esse ciclo de promoção do desenvolvimento local, que já dura quase duas décadas. Os resultados até agora obtidos são muito diversificados: existem projetos que foram financiados recentemente e ainda estão em implantação; outros foram implantados, mas, por razões diversas, não se encontram em funcionamento. Entretanto, merece destaque uma importante constatação: muitos dos projetos financiados não somente foram implantados, como estão em pleno funcionamento e estão se consolidando como experiências bem sucedidas de promoção econômica e social.

xix

Por que alguns desses projetos têm melhor desempenho do que outros? Em que medida esses projetos - que tiveram bom desempenho - estão contribuindo para gerar renda e ocupação, melhorar o bem-estar das famílias, promover a organização social e aumentar a participação popular na gestão pública? Quais os tipos de lições podem ser tiradas dessas experiências? É possível haver uma multiplicação dessas experiências em outros municípios e/ou comunidades? Em caso positivo, em que condições isso poderia ocorrer?

Este livro apresenta o resultado de trabalhos realizados por diversos pesquisadores, que analisaram as experiências de implementação de programas e projetos de desenvolvimento e gestão local, registraram o conhecimento acumulado e agora procuram divulgar os avanços obtidos. Constitui-se, assim, uma primeira troca

de informações e debates sobre experiências exitosas, e, desse modo, se inicia ao atendimento de uma demanda existente. Trabalhos como estes, são possíveis para introduzir um embasamento mais sólido visando-se, desta forma, aprofundar o conhecimento das experiências relatadas e discutidas.

No primeiro capítulo se apresenta uma introdução ao desenvolvimento local e enfoca-se a mudança de paradigmas para uma nova visão da institucionalidade local.

No segundo capítulo, discute-se a participação do Banco Mundial e do Instituto de Cooperação para a Agricultura (IICA), como instituições de financiamento e cooperação técnica às experiências exitosas relatadas neste livro.

No terceiro capítulo abordam-se as experiências relacionadas com a dimensão institucional do desenvolvimento local, a participação social e a governança local, tomando como referência os estudos de casos dos Conselhos Municipais gestores de políticas públicas e do orçamento participativo.

xx O quarto capítulo dá destaque a temática do associativismo e desenvolvimento local, com destaque para as experiências com agricultura e agroindústria familiares.

O quinto capítulo enfatiza os elementos inovadores das experiências relatadas, enquanto o sexto capítulo aborda os pontos comuns a essas experiências.

O sétimo capítulo, seguido das referências bibliográficas, aborda as dificuldades encontradas deixando implícito, desta forma, a necessidade de novos estudos que possam contribuir para a compreensão desta realidade em construção.

Para finalizar, cabe registrar que as informações aqui apresentadas possam servir como instrumento de formulação de políticas públicas no Estado do Rio Grande do Norte, aos promotores, organizadores e aos demais interessados no tema, que venham a ter acesso ao presente documento.



**UMA VISÃO DO
DESENVOLVIMENTO LOCAL**

1.1 - O Conceito de Desenvolvimento Local

A emergência de graves problemas sócio-ambientais nas últimas décadas, em escala global, eclodiu numa intensa mobilização de países com diferentes perfis de desenvolvimento econômico, no sentido de rever os caminhos e valores assumidos pela moderna sociedade industrial.

Através de diversos documentos e encontros, buscou-se discutir a construção de uma nova ordem internacional fundamentada na perspectiva de uma melhor qualidade de vida e na proteção e melhoria do meio ambiente, como pressupostos de uma sociedade mais justa e mais equitativa. Entre esses documentos destacaram-se: o Relatório *Limites do Crescimento* do Clube de Roma (1971), a Conferência Mundial de Estocolmo (1972), o Relatório *Nosso Futuro Comum* (1987), a Agenda 21, da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento realizada no Rio de Janeiro (1992) e a Conferência Mundial Rio +10, em Joanesburgo (2002).

O conceito de desenvolvimento sustentável estabelecido no Relatório da Comissão Brundtland, *Nosso Futuro Comum*, de 1987, foi enunciado como a *busca de satisfazer as necessidades e aspirações do presente, sem comprometer a possibilidade das gerações futuras para atender a suas próprias necessidades*. Ou seja, um processo de mudança no qual a exploração dos recursos, a orientação dos investimentos, os rumos do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional devem satisfazer as necessidades das gerações atuais e futuras.

3

Nessa concepção está implícita a preocupação social pelas condições de vida das comunidades, em um mundo mais humano. A ênfase do desenvolvimento sustentável está nas coisas que as pessoas podem fazer, nas realizações que definem o ser das pessoas, e não no que podem ter. É um conceito abrangente e integral e, necessariamente, distinto, quando aplicado às diversas formações sociais e realidades históricas e tem um significado dinâmico e flexível, centrado no respeito à vida.

O desenvolvimento local surge também com a idéia de desenvolvimento sustentável, pois se trabalha com os mesmos princípios da sustentabilidade, baseados na movimentação da sociedade para ativar a economia local e melhorar a vida da população, sem destruir o meio ambiente.

As comunidades convivem com os problemas internos dos municípios e com ameaças externas que podem criar dificuldades para o desenvolvimento local, tais como políticas macroeconômicas restritivas, e concorrência entre os municípios, as regiões e os países. Porém, deve-se fazer um trabalho de neutralização dessas ameaças e de identificação de oportunidades, buscando, por exemplo, atividades associativas, agregação de valor aos produtos locais, introdução de produtos orgânicos, conquista de novos mercados e, como consequência, geração de mais riqueza e mais emprego na comunidade.

O futuro demanda uma nova visão e novas estruturas e processos de gestão do desenvolvimento à luz de postulados interdependentes de equidade social e bem-estar; equilíbrio e conservação ambiental; eficiência e crescimento econômico; autodeterminação política; e, sustentabilidade ecológica no longo prazo.

1.2 - Focando uma Nova Institucionalidade: uma Mudança de Paradigma

4 É indispensável concretizar uma estratégia de desenvolvimento que signifique mudança de rumo e estilo, inclua novas linhas orientadoras dos programas de desenvolvimento e seja implementada por intermédio de uma nova institucionalidade, pois as diretrizes, a estrutura organizacional, os métodos e procedimentos das instituições do setor público brasileiro já não respondem aos desafios atuais.

O processo de globalização tem enfraquecido a capacidade de reflexão e gestão do setor público e, por conseguinte, a sua capacidade de visualizar o futuro. É indispensável promover a revalorização da sociedade civil, criando parcerias, evitando sobrevalorizar as relações de competitividade e reconhecendo tanto a sua capacidade para prover bens e serviços, quanto o seu papel como motor dos processos de democratização.

Para concretizar o desenvolvimento sustentável, são imprescindíveis, além da modernização da institucionalidade estadual e municipal, a mobilização da sociedade, a redefinição dos papéis da mídia, a formação dos recursos humanos, novos instrumentos técnicos e sistemas de informação que concorram para orientar decisões, mecanismos flexíveis de

financiamento, abertura democrática, estratégias participativas e fortalecimento dos sistemas de parceria entre atores públicos e privados.

Deve-se adotar uma nova filosofia de desenvolvimento e uma nova estrutura conceitual holística afastada dos modelos economicistas, cujos únicos valores são aqueles que podem ser quantificadas mediante lucros. Esta nova filosofia deve ser materializada em um modelo governado pela *cooperatividade*, a *solidariedade* e a *sustentabilidade* e não pela competitividade. Deve buscar uma *reorientação ética* e um novo relacionamento da sociedade com a natureza e com o Estado.

Nesta concepção, o princípio da solidariedade está explícito na preocupação com o futuro, pois se define uma atitude de compromisso fundamental, uma capacidade básica de sentir e pensar os outros, em suas condições concretas, a *visão do futuro* na vontade de proteger a vida humana e a natureza no longo prazo.

A abordagem do desenvolvimento sustentável persegue, pois, objetivos de *equidade*. Para isto, deve promover uma sinergia das populações pobres e atingir respostas políticas que articulem suas necessidades coletivas mediante um processo de *abertura interna à democracia participativa* que signifique o envolvimento ativo dos cidadãos na tomada de decisões; da mobilização e compromisso das urbanizações e comunidades; de mecanismos permanentes de participação social; da articulação do movimento popular com os segmentos organizados da sociedade civil; do estabelecimento de novas parcerias institucionais; da criação de oportunidades de capacitação e informação para que a população assuma o seu próprio processo de auto-organização; da articulação consciente, permanente e dinâmica das comunidades, em torno de interesses comuns (Braceras, 2004).

É preciso reconhecer a *capacidade potencial* das comunidades humanas para a avaliação de seus próprios problemas e necessidades e para construir suas próprias condições de autodependência. O desenvolvimento sustentável surge, também, como um enfoque que incorpora a diversidade de contextos sociais, buscando soluções específicas para problemas específicos, mediante o exercício do controle democrático na tomada de decisões, ou seja, promovendo respostas participativas e solidárias.

Para que as estratégias de desenvolvimento local possam combater a pobreza das comunidades, é indispensável que se fundamentem em atividades produtivas capazes de gerar excedentes e sustentar o *crescimento econômico*, mas como processo definido, controlado e dirigido pela população e em função das suas necessidades.

As prefeituras e suas estruturas, ainda não estão bem preparadas para orientar processos de desenvolvimento local sustentável. O *desenvolvimento municipal* é freqüentemente reduzido e interpretado como processo de *modernização* da administração local, implicando a descentralização e definição de novas funções, bem como o fortalecimento de suas estruturas organizacionais para operacionalização do atendimento das diferentes escalas de problemas e demandas.

A modernização da instituição municipal diz respeito ao fortalecimento da gestão pública local para condução eficiente, eficaz e efetiva das estratégias, programas e projetos de desenvolvimento. E isso requer aumento da capacidade técnica de gestão, aproveitando, com economia de meios, as potencialidades e os escassos recursos existentes; uma aprendizagem contínua buscando sempre o aperfeiçoamento. Uma modernização sem introduzir mudanças na sua cultura organizacional, promovendo um *município inteligente*.

6

Se os atores sociais não participarem do processo de modernização, se não forem realmente *atores*, esse processo bem pode reproduzir um novo tipo de clientelismo, por meio de novas instituições.

Deve-se, pois, buscar novos modelos de infra-estrutura rural que estimulem as economias dos pequenos produtores; orientar os investimentos para a satisfação das necessidades básicas da população; promover procedimentos produtivos alternativos; organizar e capacitar as comunidades para criar uma consciência democrática e ecológica; desenvolver atividades estratégicas que possibilitem a conservação dos recursos naturais e promovam o equilíbrio do meio ambiente, pois, constitucionalmente, os municípios são responsáveis pela gestão ambiental. É indispensável ecologizar a gestão municipal, visando ao manejo sustentável dos recursos, de tal forma que as comunidades

presentes e futuras possam conservar o patrimônio natural no longo prazo.¹

Assim, deve-se construir um novo paradigma de desenvolvimento, um desenvolvimento humano e sustentável que fortaleça a capacidade local de organização social, ativando, ao mesmo tempo, um crescente processo de autonomia decisória e inclusão social. Precisa-se construir uma nova visão da realidade. Segundo Capra J. (1982), essa nova visão da realidade baseia-se na consciência do estado de inter-relação e interdependência essencial de todos os fenômenos - físicos, biológicos, psicológicos, sociais e culturais que transcende as atuais fronteiras disciplinares e conceituais e que será explorada no âmbito de novas instituições.

No contexto geral, as estratégias de desenvolvimento local podem ser materializadas mediante a implementação de programas de caráter horizontal e vertical, porém dentro de uma visão holística e aberta e baseada no diálogo, onde a participação cidadã, a concentração em agentes locais sociais e a coordenação administrativa ocupam uma posição central.

O termo desenvolvimento local presta-se a várias interpretações. É visto como processo endógeno de mudanças capazes de melhorar as condições de vida, produção e trabalho, que se localizam em espaços territoriais menores, ou como desenvolvimento, em escala comunitária, municipal ou microrregional orientado por princípios de sustentabilidade, equidade social, eficiência econômica, democracia política, conservação ambiental e diversidade cultural.

Falar do *local* não pode ser reduzido ao espacial, ao geográfico; ou seja, diz respeito a relações sociais e políticas dentro de uma fronteira, de

¹ Emilio Latorre argumenta que “ *la elaboración de un plan ambiental, como parte del plan de desarrollo, es una tarea de especial importancia en la administración local. La calidad ambiental local es responsabilidad del municipio en su totalidad y de los organismos de planificación local en particular...se sugiere que los municipios aborden la problemática ambiental local tomando como referencia las siete áreas aquí referidas: el ordenamiento municipal, el manejo del agua, el manejo del suelo, la vegetación natural y la fauna silvestre, el control de la contaminación ambiental, la prevención de desastres y la información del medio ambiente*”, *El Ecoplan*, Planificación Ambiental Municipal, Colegio Verde/CORPONARIÑO/GTZ, Cali, 1992.

um espaço territorial, de uma rede de relações que englobam determinadas práticas e comportamentos.

Quando o zoneamento ambiental de um determinado município torna-se um instrumento para conciliar o desenvolvimento econômico local com a necessidade de proteger e melhorar o meio ambiente, o desenvolvimento municipal (*local*) passa a ser o desenvolvimento dos relacionamentos conjuntos, democráticos, sustentáveis e economicamente eficientes e menos o desenvolvimento de um território. A localidade, portanto, é menos um espaço físico e mais um conjunto de redes, estruturadas em torno de interesses identificáveis.

No desenvolvimento da comunidade, por conseguinte, se liga espaço–sociedade–poder–cultura. O território, as fronteiras espaciais, se expressa como *locus* simbólico, ou seja, o lugar onde se manifestam as diversas formas de vida.

Na territorialidade decorre a identidade, pois as comunidades vivem culturalmente uma relação histórica, uma consciência que as define em termos de como se imaginam e se percebem, um tipo de relação cultural com a terra, um conjunto de grupos sociais conectados à memória e sonhos coletivos, uma comunhão com um conjunto de valores, atitudes e representações coletivas que modelam os comportamentos.

8

A definição do *interior político* e a definição da identidade passam pela tradição cultural. A forma de fazer desenvolvimento local expressa uma crescente desarticulação entre o externo-material e as energias que fluem de dentro. O conceito de identidade diz respeito à explicação do sentido que damos a nossas próprias vidas, aos atributos básicos que caracterizam as comunidades rurais (Jara, 2001).

O *empoderamento* comunitário é um recurso essencial, pré-requisito da eficiência econômica e condicionante da equidade, porque é a política que comanda a economia e é a cultura que comanda a política.

Apesar da importância estratégica dos pressupostos teóricos e dos arranjos institucionais acima referidos, a operacionalização dos conceitos e a suas aplicações práticas não tem sido uma tarefa fácil. Os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, nem sempre estão presentes na administração pública direta ou indireta, como determina a Constituição da República Federativa do Brasil (Art. 37). Ao contrário, a literatura clássica sobre a história da

administração pública brasileira está impregnada de exemplos de má gestão:

(...) dirigentes de órgãos públicos que buscam a satisfação pessoal em vez do bem comum; excessos nas contratações e nos gastos; funcionários contratados, demitidos ou postos a disposição com base no parentesco e na lealdade política ao invés do mérito; pessoal escassamente instruído e pouco capacitado; e, oportunidades infinitas de outras formas de suborno, tráfico de influência e conduta ilegal (TENDLER, 1998:13).

Apesar disto, os trabalhos mais recentes sobre implementação de políticas públicas no Brasil, no Nordeste brasileiro e no Estado do Rio Grande do Norte em particular, evidenciam que estão ocorrendo importantes mudanças na gestão pública, sobretudo no que se refere à descentralização fiscal e político-institucional para os governos sub-nacionais e para as organizações da sociedade civil (MATOS FILHO, 2002: 5 - 8).

Distintos atores, nacionais e internacionais, estão participando ativamente da constituição e do funcionamento dessas experiências de implementação descentralizada de políticas públicas, como é o caso das organizações multilaterais de financiamento e cooperação técnica, em particular o Banco Mundial e o IICA; dos Governos Federal, Estaduais e Municipais; do Movimento Sindical dos Trabalhadores Rurais; da Igreja; das organizações não-governamentais (ONGs); dos conselhos gestores municipais e das associações civis legalmente constituídas.

9

Considerando a escassez de estudos sobre a trajetória do Banco Mundial e do IICA no Rio Grande do Norte, o próximo capítulo tratará de focalizar a problemática do desenvolvimento local, privilegiando o papel desses organismos de financiamento e cooperação técnica na formulação e implementação de projetos.



CAPÍTULO 2

FINANCIAMENTO E COOPERAÇÃO TÉCNICA: A PARTICIPAÇÃO DOS ORGANISMOS INTERNACIONAIS

2.1 - A Participação do Banco Mundial

A participação do Banco Mundial no financiamento de projetos de desenvolvimento local no Nordeste do Brasil e no Rio Grande do Norte tem início em 1975, por intermédio dos chamados *projetos de desenvolvimento rural integrado*.

O POLONORDESTE, no qual se incluíram os projetos financiados pelo Banco Mundial foi criado pelo Governo Federal em outubro de 1974, com o objetivo de elevar a produtividade dos pequenos agricultores oferecendo diversos investimentos e serviços complementares, entre os quais se incluíram estradas vicinais, eletrificação rural, instalações para armazenamento, pesquisa agrícola aplicada, crédito subsidiado e investimentos complementares em infra-estrutura social, principalmente saúde, educação e instalações para abastecimento de água, assistência às cooperativas e pequenas empresas não agrícolas, além de regularização, compra e venda de terras (Banco Mundial, 1985).

Entretanto, o próprio Banco Mundial reconheceu que não poderia esperar que o POLONORDESTE resolvesse problemas da pobreza rural na região. As famílias pobres do nordeste, segundo o próprio Banco Mundial, somavam cerca de três milhões em 1980, enquanto os principais benefícios tinham se dirigido a um número muito pequeno dessas famílias, não superior a cem mil.

Por outro lado, mesmo para este pequeno número, foram evidentes os problemas relacionados com a disponibilidade de recursos financeiros para implementação das metas programadas. Embora tenha concordado formalmente com as condicionantes impostas pelo Banco Mundial quanto ao aporte de contrapartida de recursos nacionais como condição prévia para recebimento dos recursos externos, o Governo Federal descumpriu vários compromissos contratuais, como foi o caso dos repetidos atrasos na alocação de contrapartidas financeiras e da aplicação dos recursos liberados em infra-estrutura rodoviária e energética, em desacordo com as metas contratualmente acordadas (Banco Mundial, 1985).

No cômputo geral, menos de um terço dos recursos financeiros programados chegaram, efetivamente, aos beneficiários, tendo o restante sido absorvido na estrutura burocrática. Portanto, concluiu o Banco Mundial, mais de uma década de esforços públicos para reduzir a pobreza

rural no nordeste brasileiro não foi capaz de melhorar as condições de vida da maioria da população rural pobre.

Novos entendimentos passaram então a ser mantidos entre aquele organismo multilateral de financiamento e o Governo Brasileiro em torno de uma estratégia de desenvolvimento rural para o nordeste e de programas estaduais de desenvolvimento rural articulados com os setores industrial e de serviços, e não mais de desenvolvimento rural integrado em áreas específicas e geograficamente confinadas dentro dos Estados, como foi o caso da experiência anterior.

Na prática, o Banco Mundial financiou apenas programas estaduais de apoio ao pequeno produtor rural, nos quais foram introduzidos mecanismos específicos de financiamento direto às demandas sociais originadas das organizações comunitárias locais. Esses financiamentos se constituíram no embrião dos chamados *projetos de combate à pobreza rural*, financiados em todos os estados do nordeste brasileiro, com exceção de Alagoas.

Ao contrário dos *projetos de desenvolvimento rural integrado*, nos quais a gestão era realizada exclusivamente por organizações governamentais, segundo uma estratégia de desconcentração administrativa, nos chamados *projetos de combate à pobreza rural* se encontra uma espécie de *transferência de atribuições*, na medida em que o Governo do Estado repassa recursos financeiros, responsabilidades e poder decisório para Conselhos Municipais e Associações Comunitárias, formalmente constituídos. Acrescenta-se que:

14

(...) com o objetivo de contribuir para o combate à pobreza rural e suas conseqüências, mediante: i) provisão de investimentos de infra-estrutura básica de natureza econômica e social e de oportunidades de geração de renda que satisfaçam às necessidades mais urgentes e prioritárias; ii) descentralização progressiva dos processos de decisão, fazendo da participação dos beneficiários o eixo central da estratégia de implementação dos investimentos financiados pelo Projeto; iii) participação social local, das comunidades e dos poderes públicos municipais, para definição e financiamento dos investimentos prioritários; e, iv) viabilização de mecanismos econômica e socialmente eficientes de alocação de recursos públicos (municipais e

estaduais), para atendimento das camadas mais pobres do meio rural, os quais possam ser 'internalizados' pelas administrações públicas após o término do Projeto (IICA, 2002: 10).

A implementação desse novo tipo de projeto representa uma continuidade das mudanças que ocorreram nas estratégias do Banco Mundial em relação à América Latina e ao Nordeste brasileiro em particular, a partir de 1993, com a reformulação do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural (PAPP).

Os convênios firmados entre os governos de cada Estado, os conselhos municipais e as associações comunitárias formalizaram o tipo específico de *transferência de atribuições* que caracterizou a descentralização dos recursos financeiros e de parte das responsabilidades e do poder decisório do âmbito governamental para o das organizações da sociedade civil participantes da gestão dos projetos de combate à pobreza rural.

No Rio Grande do Norte já existem projetos de combate à pobreza rural financiados em 137 municípios, o que corresponde a 82% dos 167 municípios existentes no Estado, atendendo às demandas sociais formuladas por 97 mil famílias, representadas por 1.448 Associações comunitárias e 137 Conselhos Municipais Desenvolvimento Rural.

As avaliações realizadas têm demonstrado que existe uma grande heterogeneidade no desempenho dos projetos financiados. Em uma dessas avaliações, ficou evidenciado que apenas 37% dos projetos tinham desempenho elevado. Por desempenho elevado entendiam-se aqueles projetos reconhecidos pelos dirigentes dos conselhos municipais de desenvolvimento rural como tendo elevada capacidade de contribuir para a geração de renda e a organização social das famílias beneficiárias. Dentre os fatores que contribuíram para o êxito dos projetos foram destacados, como principais, o nível de organização social dos beneficiários, a legitimidade e a diversidade política das associações e dos conselhos gestores e a boa qualidade da assistência técnica e da cooperação técnica internacional (MELO, 2004: 59).

2.2 - A Participação do IICA

O Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) foi fundado em 1942 e, na atualidade, tem sua sede central localizada na cidade de São José de Costa Rica, em Costa Rica. É um órgão internacional, promotor do desenvolvimento, que está vinculado à Organização dos Estados Americanos (OEA). Tem uma estrutura funcional que conta com uma Junta Inter Americana de Agricultura - JIA que é seu órgão máximo de administração. Esse Conselho é composto por 34 (trinta e quatro) Ministros de Agricultura, de praticamente todos os países da América Latina e do Caribe. A JIA elege um Diretor Geral, com mandato de quatro anos, que se ocupa da administração e condução do Instituto. Em cada um desses países membros têm um escritório que atua como agência de Cooperação Técnica.

No Brasil, o IICA tem um escritório central localizado em Brasília (DF) que estabelece Convênios com os respectivos Estados da Federação e com distintos Ministérios, Secretarias ou organismos dependentes do Governo Central, para implementar Projetos de cooperação técnica Planos, Programas e Projetos de Desenvolvimento local e/ou regional.

16

No Estado do Rio Grande do Norte, sua atuação teve início no final de 1970, quando foi firmado um convênio com o Governo do Estado com o objetivo de capacitarem técnicos e agricultores, na utilização de modernas tecnologias de agricultura irrigada; elaborar de projetos de irrigação para pequenos estabelecimentos rurais; e, por fim, desenvolve trabalhos com organização de produtores rurais. Os recursos financeiros alocados para esse convênio foram originados do Fundo Simon Bolívar, financiado com recursos doados pelo governo da Venezuela, na época da abundância de dólares provenientes dos petrodólares.

Na primeira metade da década de 90, o IICA passou a prestar cooperação técnica no desenvolvimento de estudos de bacias hidrográficas, na avaliação das políticas e programas de desenvolvimento regional e rural e na formulação de uma política de desenvolvimento regional. Nesse âmbito surgiu o Programa de Apoio aos Pequenos Produtores Rurais (PAPP), implementado em todos os Estados do nordeste, com exceção de Alagoas.

Na segunda metade daquela mesma década, teve início uma aproximação institucional do IICA com a Federação dos Trabalhadores

na Agricultura do Estado do Rio Grande do Norte (FETARN). Contando com o apoio do Banco Mundial, o IICA contratou a FETARN para realizar um sistema de monitoramento descentralizado dos projetos governamentais da área rural, que se encontrava em operação.

Essa parceria apresentou uma série de resistências, até porque, a concepção anteriormente existente associava programas de desenvolvimento à presença prioritária de tecnocratas. Ou ainda, suas ações não necessariamente contavam ainda, com a participação da sociedade civil.

O IICA passou a insistir na parceria com trabalhadores vez que tinha como objetivo, não só provocar uma ruptura na forma de gestão existente junto à sociedade potiguar, como pretendia dar resposta às reivindicações da sociedade em busca de uma maior transparência na identificação, elaboração e implementação dos projetos.

Em 1993 e 1994, o IICA começou a desenvolver um estudo sobre indicadores de acompanhamento e uma metodologia de atuação em parceria com a FETARN, que se constituiria na base para trabalhos futuros de gestão compartilhada.

Em 1995, procurou ampliar essa inter-relação atuando junto aos Conselhos Municipais de Desenvolvimento Rural que passaram a se constituir nos órgãos representativos da sociedade civil e nas instâncias de convergência local para análise e priorização dos projetos encaminhados pelas associações comunitárias.

Em 1999 o IICA realizou estudos sobre o perfil sócio-econômico das comunidades rurais e o desempenho físico dos projetos financiados pelo Banco Mundial nas comunidades beneficiárias no Rio Grande do Norte.

A partir de 2000, o IICA passou a elaborar os planos territoriais de desenvolvimento, como desdobramento do Plano de Desenvolvimento Sustentável do Rio Grande do Norte, por solicitação do Governo do Estado e das lideranças políticas, religiosas, empresariais e sindicais que viram no processo de planejamento territorial possibilidades concretas de descentralizar a ação dos Governos Federal e Estadual e assim atender as prioridades de desenvolvimento das oito Zonas Homogêneas em que está dividido o Rio Grande do Norte.

No caso do Seridó, foi realizado um trabalho prévio: O Diagnóstico da Zona Homogênea do Seridó, elaborado por uma empresa de consultoria privada de forma centralizada e distante da sociedade. Na apresentação do diagnóstico, os representantes das organizações do Estado e da sociedade civil presentes rejeitaram a forma, o conteúdo e o processo metodológico utilizado pela empresa.

O IICA foi então convidado para assumir a responsabilidade pela elaboração do Plano, para o que adotou um processo de planejamento técnico e político, de acordo com as metodologias inovadoras que já vinham sendo desenvolvidas em outros estados e no próprio Rio Grande do Norte.

A elaboração deste Plano exigiu do IICA a mobilização de consultores especializados em planejamento participativo e gestão pública descentralizada e a aplicação de processos metodológicos que procuram articular o técnico e o político e garantir a participação do Estado e da sociedade civil em processos articulados de elaboração e de implementação do diagnóstico, dos cenários, dos programas e projetos prioritários e do modelo de gestão.

18

O êxito da metodologia levou à solicitação de Planos para as demais regiões do Rio Grande do Norte, o que foi feito de forma sequenciada nas regiões do Seridó, em 2000; Litoral Norte, em 2002; Agreste, Potengi e Trairi, em 2004; e, para 2005, já está agendada a elaboração do próximo Plano: O Plano de Desenvolvimento da Região do Alto Apodi, com data de início a fines de 2004.

O que há de novo, então? Considera-se como inovador o processo de elaboração e implementação de uma política de desenvolvimento descentralizada, com ênfase no desenvolvimento local. Em que medida é possível tirar lições da experiência recente e como poderá ser possível aperfeiçoar os processos vigentes, em função das articulações que ocorrem entre Estado e sociedade civil, nos diferentes espaços de atuação dessa política descentralizada?

Ao que tudo indica na medida em que a sociedade civil se mostre vigilante para formar processos compartilhados de gestão, assumindo espaços de poder e de decisão sobre os destinos das metas e recursos públicos. E, ao não se mostrar atenta, pode ser que haja um possível retorno a formas pretéritas de centralização e assistencialismo. E, mesmo

com a formalização e atuação de um modelo descentralizado e participativo de gestão, o poder decisório poderá voltar para as mãos de distintos tipos de administração patrimonialista, burocrática e autoritária.

Em suma, a atual forma descentralizada de articulação institucional - entre sociedade e Estado - está em processo de formação, sem dúvida. Os resultados preliminares obtidos com algumas das experiências têm mostrado que essa forma de gestão pública mostra-se eficiente. Em contrapartida, são experiências que mostram ainda alto grau de dependência dos financiamentos concedidos pelo Estado².

Apesar disso, supõe-se que haja uma consolidação do processo de desenvolvimento local, ao longo dos próximos anos. Não se conhece o futuro, mas, ao menos se acalenta esse sonho.

² Essa dependência dos recursos governamentais também foi constatada em recente estudo sobre o perfil da assistência técnica pública, não governamental, prestada por ONGs a pequenos agricultores do semi-árido nordestino.



CAPÍTULO 3

A DIMENSÃO INSTITUCIONAL DO DESENVOLVIMENTO LOCAL: GESTÃO PÚBLICA, PARTICIPAÇÃO SOCIAL E GOVERNANÇA LOCAL.

3.1 - A Gestão Social no Conselho do FUMAC em São João do Sabugi

A base principal deste Conselho reside nas associações de produtores. Embora antes de 1995, houvesse alguma forma de organização da população do Município, como a Associação dos Pescadores, foi principalmente a partir desse ano que os produtores rurais articularam-se e criaram 22 (vinte e duas) Associações.

Para tanto, contaram com o apoio da Igreja Católica/SEAPAC, do Sindicato de Trabalhadores Rurais e da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), através do projeto do PAPP.

Em 1997, começou a ser formado o Conselho do Fundo Municipal de Apoio Comunitário (FUMAC). Entretanto, em que pese o apoio das entidades já mencionadas, o Conselho foi estruturado de forma extremamente subordinada à Prefeitura. A este respeito, podem ser citadas as reuniões pouco divulgadas, a proibição da presença de alguns membros de associações e a inexistência de participação da sociedade civil, sendo então uma iniciativa restrita - naquele momento - ao âmbito do governo municipal.

A partir de 1997, a participação comunitária passou a ser bem mais qualificada. Estreitaram-se os laços com o Fórum do Campo e o voto secreto foi instituído nas reuniões do Conselho. Com essas providências, a diretoria saiu das mãos do Prefeito, as decisões começaram a fluir através da sociedade civil e o Conselho usufruiu maior autonomia, na medida em que passou a se desvincular da Prefeitura. A maioria dos seus membros, no caso 80%, deixou de ser determinada pelo governo municipal.

Nesta nova etapa o Conselho procurou o Prefeito para que este disponibilizasse recursos para um bom desempenho administrativo do mesmo. Em 1999, o Conselho obteve financiamento do PAPP (PCPR) para melhoria da infra-estrutura, instalando se uma sala para a instituição, dotada de computador, fax, linha telefônica e equipamentos de escritório. Desde 2000, a entidade funciona na sede do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de São João do Sabugi.

As primeiras providências adotadas pelo novo Conselho foram a divisão do Município em 6 (seis) pólos, delimitados segundo a homogeneidade dos recursos naturais e das atividades econômicas e a mobilização das associações para identificação, elaboração e apresentação de subprojetos.

Como os projetos passam pelo Conselho, foram estabelecidos alguns critérios para sua aprovação, tais como: vínculo das associações com o Fórum do Campo; viabilidade e sustentabilidade dos projetos pleiteados; número de associados e de pessoas já beneficiadas, entre outros.

Os projetos mais importantes, desenvolvidos na atualidade, são: a) eletrificação rural que beneficiou em torno de trinta famílias e, com isso, permitiu a volta de muitas delas para o campo; b) abastecimento de água nas comunidades e açude comunitário; c) horticultura; d) aquisição de instrumentos musicais que possibilitou o fortalecimento de uma banda e o lançamento de um CD.

Assim, as atividades são bastante variadas, envolvendo desde iniciativas ligadas à infra-estrutura física, produção agrícola, associativismo, alfabetização, capacitação, assistência técnica específica em função das demandas. Essas atividades contaram com o apoio da Igreja Católica, SEAPAC, Sindicato dos Trabalhadores Rurais, EMATER e SEBRAE.

24

A partir do ano de 2002, o PCPR autorizou o repasse de 1%, de cada projeto para o Conselho. Com essa concepção, está em andamento uma experiência de formação de um fundo que, dotado futuramente de outras fontes de financiamento, venha a gerar um sistema gerenciamento de recursos públicos para atender às diferentes demandas da sociedade.

3.2 - Autonomia Social no Conselho do FUMAC em Caicó

O Conselho do FUMAC de Caicó tem a mesma composição dos demais conselhos gestores municipais do PCPR em todo o Rio Grande do Norte, com 80% dos seus integrantes constituídos por pessoas ligadas à sociedade civil organizada.

O destaque deste Conselho é o grau de autonomia em relação ao Poder Executivo Municipal. Embora em alguns momentos, a Prefeitura

tenha tentado dirigir a entidade, como a iniciativa de lançar candidato, que terminou perdendo, o Conselho continua sendo presidido pelo Presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais e é a sociedade civil que norteia e dá o tom das ações.

Nesse sentido, diferencia-se claramente o que seria uma parceria com a Prefeitura e a subordinação da entidade para fins meramente políticos e eleitorais.

Quanto à estruturação interna, o Conselho é constituído por 6 (seis) membros das Associações de Produtores Rurais (escolhidos democraticamente nas respectivas assembléias), 1 (um) vereador representando a Câmara Municipal, 1 (um) representante da Prefeitura e 1 (um) membro do Sindicato dos Trabalhadores Rurais. Desse total de 9 (nove) integrantes, é tirada uma Diretoria Executiva da entidade, formada pelo Presidente, Secretário e Tesoureiro.

No tocante às suas ações no Município, deve-se destacar sua integração com o Fórum do Campo que concentra, além do próprio Conselho, parte da população e instituições como a Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Rio Grande do Norte (FETARN), o Sindicato dos Trabalhadores Rurais (STR), o Serviço de Apoio aos Projetos Alternativos Comunitários (SEAPAC), o Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), o Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (SEBRAE), a Igreja Católica e o Departamento Nacional de Obras Conta as Secas (DNOCS). Este fórum tem se caracterizado como espaço importante de discussão das políticas públicas para o meio rural.

25

Anualmente, o Prefeito, juntamente com seu secretariado e os vereadores, têm comparecido para ouvir as reivindicações canalizadas pelo Fórum. Em seguida, o Conselho explica aos trabalhadores rurais em cada comunidade, o que ocorreu nessa reunião, o que foi feito ou deixado de levar adiante pelo poder público municipal. Portanto, o Conselho desempenha um papel de ligação entre as políticas públicas mais gerais, o Fórum e os trabalhadores rurais organizados.

Voltando-se, especificamente, para os projetos sob a responsabilidade do Conselho do FUMAC, deve-se levar em conta a dinâmica e o processo relativo aos mesmos. Assim, entre os anos de 1997 e 2000, os projetos aprovados foram acompanhados diretamente pelo Conselho e passaram

pela apreciação dos beneficiários através das diferentes associações dos trabalhadores rurais localizadas no Município.

Além disso, o Conselho exerce, também de forma conjunta com as associações, um controle sobre os recursos financeiros e faz um relatório para o PCPR sobre o andamento das atividades.

3.3 - Orçamento Participativo em Caraúbas

O trabalho comunitário e de organização sindical no município de Caraúbas tem ligação direta com o Movimento de Natal, remontando, portanto, ao final dos anos 50. O início de todo o processo de organização foi da Igreja Católica, por intermédio do pároco local, anos depois foi transferido para o Ceará, porém deixou pessoas preparadas para dar continuidade ao trabalho anteriormente desenvolvido.

26 Posteriormente, outros órgãos que trabalhavam com a mesma filosofia vieram a incorporar se a este trabalho, como foi o caso da Associação Nordestina de Crédito e Assistência Rural (ANCAR), e, em seguida, a EMATER. Quando a EMATER deixou de trabalhar nessa linha, o Sindicato assumiu a liderança, pois já vinha atuando junto a esses órgãos desde 1961, quando foi criado.

Tudo começou através de uma iniciativa da Igreja Católica diretamente ou por intermédio da Cáritas. Nessa época tinha muito apoio do Movimento de Educação de Base (MEB). A idéia da sindicalização foi inicialmente difundida em Caraúbas, de tal modo que, quando chegou o PCPR, as associações já existiam há algum tempo. Nas palavras do presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais:

(...) O meu pai era professor; sempre foi militante. Na época que foi fundado o Sindicato, quem era professor era sempre mais escutado; meu pai engajou no Sindicato; foi delegado sindical; nunca participou da diretoria executiva; porém cresceu dentro do movimento. O primeiro centro comunitário foi criado na comunidade Mariana. A primeira Associação também. Tudo era lá em casa.

A experiência de gestão descentralizada, desenvolvida em Caraúbas, é um caso exemplar porque emerge em um dos municípios mais violentos do Rio Grande do Norte, que ficou conhecido pela forma peculiar de resolver disputas políticas: de maneira direta entre grupos familiares envolvidos e marcadas por violência. Recentemente, dois políticos de influência, nesse Município, foram barbaramente assassinados, o irmão do Prefeito, primeiro, e, em seguida, o próprio Prefeito, sua esposa e seus seguranças, numa emboscada feita por pistoleiros profissionais.

A experiência de Caraúbas é, pois, paradigmática entre os mais recentes modelos de governança local e orçamento participativo, que estão surgindo no Rio Grande do Norte. Nesse modelo, as instituições que ganharam maior visibilidade foram o Sindicato dos Trabalhadores Rurais (STR); a Prefeitura Municipal; a Câmara Municipal; o Fórum das Associações; as Associações Comunitárias, e a Assessoria, Consultoria e Capacitação Técnica Orientada Sustentável (ATOS), uma ONG que presta assessoramento técnico e gerencial ao Conselho Municipal de Desenvolvimento do FUMAC.

A estrutura atual do Sindicato de Trabalhadores Rurais de Caraúbas está composta por uma sede central e 11 (onze) delegacias, que desenvolvem atividades descentralizadas, entre as quais se destacam a educação política e sindical no meio rural. Além do trabalho desenvolvido por intermédio dessas delegacias, a atual diretoria do STR também incentivou o desenvolvimento do associativismo e a luta pelo acesso à terra para os trabalhadores rurais no município de Caraúbas.

Em 1989, no início do primeiro mandato do atual presidente, existiam apenas 11 (onze) associações; hoje, existem 49, todas elas em funcionamento. A partir desse ano, foram adquiridas 7 (sete) áreas para assentamento de trabalhadores rurais das quais seis delas por intermédio de desapropriação por interesse social e uma, através do Programa de Crédito Fundiário e Combate à Pobreza Rural, financiado pelo Governo Federal e pelo Banco Mundial e implantado no Estado pela Secretaria de Estado de Ação Fundiária e Reforma Agrária - SEARA, totalizando aproximadamente 4 mil hectares e 240 famílias assentadas. Atualmente, existem 6 (seis) novas áreas em vias de desapropriação.

A Prefeitura Municipal, que no passado tinha o domínio do Conselho e monopolizava as decisões relativas aos investimentos e projetos de desenvolvimento rural, é hoje uma instituição que participa do Conselho

Municipal do FUMAC, em igualdade de condições com as demais instituições do Estado, que o constituem e junto à sociedade civil.

Trata-se, assim, de um espaço democrático onde as decisões são tomadas por maioria simples de votos, inclusive no que se refere à eleição dos seus dirigentes.

Além disso, nos dois últimos anos, vem sendo desenvolvida uma experiência pioneira de orçamento participativo no Município, o que tem permitido a inclusão de demandas das comunidades rurais nas leis orçamentárias anuais. A Câmara Municipal destacou-se como instituição estratégica para a implementação do orçamento participativo. Com a conquista de um mandato de vereador pelo presidente do STR, foi possível realizar um trabalho de articulação com mais 4 (quatro) vereadores identificados com a questão rural e desencadear a experiência de orçamento participativo, no exercício de 2003. Por iniciativa de um desses vereadores, a Câmara Municipal aprovou projeto para constituição de um Fundo Municipal de Agricultura (FUMAG), com recursos provenientes de parte dos *royalties* do petróleo, assegurando as contrapartidas requeridas para o acesso a outras fontes de financiamento.

28

O Fórum das Associações consolidou-se como o colegiado para o qual convergem as demandas e os projetos originados nas comunidades localizadas nas distintas regiões em que foi dividido o Município. São as próprias associações, reunidas neste Fórum, que definem os critérios e aprovam os projetos que serão encaminhados ao Conselho Municipal do FUMAC.

As Associações Comunitárias são, portanto, as instâncias de base, responsáveis pelo processo de identificação, planejamento, implantação e gerenciamento dos projetos financiados pelas distintas fontes, nacionais e internacionais.

Finalmente, a ATOS, que é a principal organização não-governamental de assistência técnica, sediada no Município, está constituída sob a forma de uma sociedade civil sem fins lucrativos, com o objetivo de elaborar projetos e desenvolver atividades de assessoramento técnico, gerencial e pedagógico junto aos conselhos gestores de políticas públicas e organizações comunitárias. Além disso, essa ONG executa projetos e investimentos diretamente junto às comunidades rurais, para o

que conta com financiamento de fontes governamentais e não-governamentais, nacionais e internacionais.

O conjunto dessas organizações, acrescentado da Igreja Católica e do Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Norte (EMATER), formam o Conselho do Fundo Municipal de Apoio Comunitário (FUMAC) ou Fundo Municipal do FUMAC, como é comumente conhecido.

O Conselho Municipal do FUMAC está composto, como visto, por organizações do Estado e da sociedade, onde, esta última tem maioria, com 80% dos membros efetivos. O Conselho foi instituído por Lei Municipal, como exigência prévia para o acesso dos municípios aos recursos do PCPR, de conformidade com as cláusulas contratuais do Acordo de Empréstimo firmado entre o Governo do Estado e o Banco Mundial.

Apesar da participação majoritária de representantes de organizações da sociedade, a hegemonia do processo decisório no âmbito local nem sempre coube a essas organizações. De 1997 a 1999 o Conselho era dirigido pelo poder governamental, cabendo à EMATER a incumbência de presidi-lo, nos termos da lei municipal que o instituiu. Em 1999, as organizações da sociedade conquistaram a direção do Conselho, escolhendo o presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Caraúbas para presidi-lo.

29

O Conselho está formado por 11 (onze) membros, sendo que apenas 3 (três) deles de organizações governamentais, isto é, os representantes da Prefeitura Municipal, da EMATER e da Câmara Municipal, sendo os demais membros, representantes do Sindicato, da Cooperativa e da Igreja Católica. O presidente do Sindicato e do Conselho Municipal do FUMAC foi recentemente eleito vereador.

O Município está dividido em cinco regiões: a região de Várzea; a região de serra; a região da caatinga; a região do sertão; e, as áreas de assentamento, compreendendo 6 (seis) projetos, com 4 mil hectares e 240 famílias. Existe um total de 49 associações no Município. Foi organizada uma Central de Associações, com a finalidade primordial de informar, assessorar e fornecer apoio logístico para as associações comunitárias. Nas palavras do presidente do Sindicato e do Conselho:

A Central das Associações faz reuniões e informa sobre tudo que interessa ao trabalhador, isto é, reforma agrária, programas governamentais, fontes e modalidades de financiamento de atividades agrícolas e não agrícolas de interesse do trabalhador rural. A Central com o Sindicato caminham lado a lado. A Central assessora na criação das associações, orienta projetos, apóia, ajuda na prestação de contas e dá assistência jurídica. O Sindicato possui uma estrutura grande composta pela sede do Sindicato, a casa do trabalhador e um posto de saúde.

O resultado do trabalho que vem sendo desenvolvido pelo Sindicato, pelas organizações não-governamentais e pelas associações civis pode ser avaliado pelo excelente desempenho dos projetos financiados pelo PCPR no Município. Ao contrário das experiências centralizadas, em Caraúbas as propostas de projetos são examinadas em sessões abertas do Conselho Municipal do FUMAC, segundo critérios também definidos em sessão aberta e com a participação dos beneficiários.

30

A implementação dos Projetos é acompanhada e a gestão é assessorada pelas organizações, pela Central das Associações e pelas organizações não-governamentais (Tabela 3.1).

Tabela 3.1

Número e valor dos projetos financiados pelo PCPR, por categorias, em Caraúbas, 2002.

Setores	Número de Subprojetos		Valor dos Subprojetos	
	Absoluto	Relativo (%)	Absoluto	Relativo (%)
Produtivo	16	64,00	320.096,42	55,80
Infra-estrutura	08	32,00	247.912,01	40,40
Social	01	4,00	23.358,34	3,80
Total	25	100,00	591.366,77	100,00

Fonte: IICA, A experiência do PCPR no RN: relatório de implementação (1997-2002).

Uma das primeiras providências da nova direção do Conselho Municipal foi a instituição do Fórum das Associações, que passou a funcionar como instância auxiliar do Conselho. Assim, tanto o Conselho quanto o Fórum das Associações e as próprias Associações Comunitárias, contaram, desde o início, com assistência jurídica, garantida pelo próprio Sindicato, e com assessoramento técnico e gerencial, prestado pela ATOS, com financiamento do PCPR e de outros programas governamentais, além de fontes internacionais de financiamento.

Dispondo desse apoio, a análise dos subprojetos passou a seguir duas etapas: a primeira, realizada no Fórum, objetivava selecionar as comunidades que teriam subprojetos financiados em cada exercício; a segunda, realizada no âmbito do Conselho de Municipal do FUMAC, objetivava a priorização dos subprojetos que seriam apresentados ao Governo do Estado para obtenção de financiamento naquelas comunidades.

No último exercício, foram adotados os seguintes critérios:

No âmbito do Conselho Municipal:

- prioridade para projetos produtivos, uma vez que o programa trabalha com a melhoria de renda e de vida do trabalhador. Os projetos de infra-estrutura também foram considerados, porém, numa proporção menor, em respeito a este critério;
- distribuição dos subprojetos segundo as regiões em que está dividido o Município. Anteriormente, as regiões e comunidades com maior grau de organização social e maior poder de reivindicação, foram proporcionalmente mais favorecidas, em detrimento daquelas onde prevalecia um menor nível de organização social;
- prioridade para comunidades ainda não beneficiadas pelo PCPR;
- exigência de um tempo mínimo de funcionamento, fixado em seis meses, para evitar a entrada de associações sem legitimidade ou criadas apenas para se apropriar dos recursos públicos; e
- necessidade de integração da associação ao Fórum das Associações e defesa pública dos subprojetos por ela

apresentados. Esta condição evitou que a associação ficasse a serviço de interesses particulares, em detrimento do interesse público.

No Fórum das Associações:

- apresentação dos critérios discutidos no Conselho Municipal e priorização das associações a serem contempladas;
- apresentação dos subprojetos no Conselho Municipal em reunião realizada com a participação dos representantes das comunidades e dos assistentes técnicos dos subprojetos e associações; e
- realização de reunião deliberativa, pelo Conselho Municipal, com o objetivo de apreciar os subprojetos.

Os subprojetos apreciados e priorizados no Conselho Municipal do FUMAC são encaminhados à Coordenação Estadual do PCPR, onde recebem parecer técnico e seguem para o Conselho Estadual de Desenvolvimento Rural, para apreciação e aprovação final, assinatura de convênio e liberação dos recursos financeiros correspondentes para as Associações Comunitárias, para, finalmente, iniciar-se a implantação dos subprojetos.

32

Cabe ao Conselho Municipal, nesta fase, acompanhar e assessorar a implantação dos subprojetos. Para isto, os 11 conselheiros são divididos em Comissões de Acompanhamento, as quais realizam visitas periódicas para orientar a aquisição de bens e serviços e execução de obras. Além disso, os conselheiros realizam a vistoria das obras, bens e serviços adquiridos e implantados, emitem laudo de conclusão e orientam as Associações Comunitárias quanto à prestação de contas dos recursos recebidos.

Terminada a fase de implantação, seguem-se as fases de operação, manutenção e gestão dos subprojetos, nas quais o papel do Conselho, como instância de assessoramento, torna-se ainda mais importante.

No caso presente, o Conselho conta com assistência jurídica, garantida por um profissional vinculado ao Sindicato, e assessoramento técnico e gerencial, dado pela ATOS, notadamente, no que se refere à

produção, beneficiamento e comercialização da produção e à qualificação dos gestores e do quadro social das organizações associativas e cooperativas.

O êxito do trabalho com o PCPR estimulou as organizações do Estado e da sociedade diretamente envolvidas com essa nova experiência de *governança* em Caraúbas, a partir da elaboração de uma proposta de unificação dos principais conselhos de desenvolvimento rural existentes naquele Município.

No período de 1997 a 2.000 foram aprovados e financiados 25 (vinte e cinco) projetos comunitários, no valor de R\$ 591,4 mil. Ao contrário de muitos municípios do Rio Grande do Norte, onde uma parte dos projetos financiados pelo PCPR, de infra-estrutura e produtivos estão paralisados, em Caraúbas, quase o 90% dos projetos encontram-se em funcionamento; entre esses, os projetos agropecuários e agroindustriais como criação de caprinos e bovinos, açudagem e processamento de produtos locais para fabricação de ração animal como mostrou na Tabela, anteriormente apresentada.

A outra singularidade de Caraúbas, segundo a Tabela 3,2, é o alto grau de desempenho operacional dos projetos financiados.

Tabela 3.2

Situação atual dos projetos financiados pelo PCPR, por categorias, em Caraúbas, 2002.

Categoria	Situação Atual						Total	
	Concluídos e em Funcionamento		Implantados e Paralisados		Em Implantação			
	Abs.	Rel. %	Abs.	Rel. %	Abs.	Rel. %	Abs.	Rel. %
Produtivo	13	81,30	01	6,20	02	12,50	16	100,00
Infra-estrutura	08	100,00	-	-	-	-	08	100,00
Social	01	100,00	-	-	-	-	01	100,00
Total	22	88,00	01	4,00	02	8,00	25	100,00

Fonte: IICA, A experiência do PCPR no RN: relatório de implementação (1997-2002).

A descentralização, no caso de Caraúbas, é um processo liderado pelas organizações da sociedade civil, com a presença de um representante da Prefeitura Municipal no Conselho Municipal do FUMAC, presidido pelo presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Caraúbas.

Com a eleição do presidente do Sindicato e também do Conselho, para vereador, a organização e a participação dos produtores teve um impulso maior ainda e a Câmara Municipal foi integrada ao processo de organização da população.

No momento, existe uma discussão e uma proposta no sentido de tornar o orçamento municipal mais participativo. Também se propõe a criação de um Conselho Municipal mais amplo, envolvendo o FUMAC e outros conselhos, visando integrá-los nas políticas públicas de forma mais orgânica.

Por outro lado, o objetivo da unificação dos conselhos foi constituir uma instância comum que discutisse todos os programas de desenvolvimento rural existentes no Município, de forma a garantir complementaridade e escala nos investimentos públicos.

34 Como acontece em geral em todos os municípios brasileiros, e particularmente do Rio Grande do Norte, o funcionamento isolado dos Conselhos acarretava diversos problemas, entre os quais se destacavam: a) desperdício de tempo dos representantes das instituições, que às vezes participavam de diversos Conselhos, discutindo objetivos e projetos semelhantes; b) concentração dos recursos dos diversos programas naquelas comunidades mais organizadas e com maior poder de reivindicação; c) domínio dos Conselhos Setoriais, por lideranças políticas tradicionais; e, d) paralelismo nas atividades de assessoramento técnico e nas ações das instituições do governo e da sociedade.

Apesar da clareza com que foram diagnosticados os problemas dos conselhos setoriais de desenvolvimento rural em Caraúbas, antes enumerados, a unificação dos conselhos não ocorreu como uma resposta imediata e burocrática aos problemas encontrados. Mas, como uma continuidade do longo trabalho de organização comunitária e sindical que já vinha sendo desenvolvido no Município, e que foi arrefecido pelo regime militar da segunda metade da década de 1960 à primeira metade dos anos 1980.

No período mais recente, anterior à unificação, este trabalho teve continuidade, com a realização de seminários sobre constituição e gerenciamento de associações comunitárias e conselhos municipais, elaboração de orçamento participativo, levantamento e priorização de demandas sociais. Além disso, a ATOS desenvolveu um trabalho permanente de assessoramento técnico ao Conselho Municipal do FUMAC e às associações comunitárias. A partir dessa longa trajetória de *empoderamento* político as emendas relativas ao orçamento participativo e à unificação dos Conselhos puderam ser apresentadas na Câmara Municipal.

A articulação entre as três instituições-chave das conquistas obtidas nessa trajetória - isto é, o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, a Prefeitura Municipal e a Câmara de Vereadores -, não somente abriu caminho para o entendimento em torno de um projeto comum, como também criou um clima propício para a aprovação desse projeto na Câmara de Vereadores, posteriormente sancionado, sem vetos, pelo Poder Executivo Municipal.

Com esse procedimento, formalizou-se um modelo inédito de *governança* no Município, incluindo os conselhos gestores e os atores sociais diretamente envolvidos nos três principais programas de desenvolvimento rural no âmbito do Município. No caso, o Programa de Desenvolvimento Solidário, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar e o Projeto Dom Helder Câmara.

35

O número de conselheiros do novo colegiado passou de 11 (onze) para 15 (quinze), sendo 11 (onze) da sociedade civil, ou, 70% do total, e 4 (quatro) provenientes de instituições governamentais, correspondentes aos restantes 30%. Entre os representantes da sociedade civil incluíram-se 6 (seis) membros do Fórum das Associações, correspondendo a 1 (um) representante por região; e, um representante do Sindicato dos Trabalhadores Rurais; da Colônia de Pescadores; das ONGs; da Igreja Católica; e, de cooperativas locais. As instituições governamentais participam do Conselho com um representante do Poder Legislativo e 3 (três) representantes do Poder Executivo Municipal, todos eles com direito a voz, a voto e com poder decisão.

O Conselho está organizado segundo Câmaras Técnicas, sendo uma para cada um dos programas participantes, isto é, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar. (PRONAF), o Programa de

Desenvolvimento Solidário, o Programa de Crédito Fundiário, Combate à Pobreza Rural e o Projeto Dom Helder Câmara.

O presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Caraúbas, quando indagado sobre o que lhe aconteceria se ele viesse a perder o mandato de vereador e a amizade do Prefeito, respondeu que:

(...) a gente entende como Bertold Bretch: nada acontece que não passe pela política. Quando resolvi me candidatar, um amigo me disse: Alcivan, você é uma pessoa tão boa e vai se meter em política. Quando a gente não tem essa intervenção, dificilmente as coisas caminham. Nós ganhamos. Não foi nós que mudamos de idéia e fechamos os olhos para tudo. Por isso que eles olham os trabalhadores com outros olhos. A questão do mandato possibilita isto na hora de intervir; é uma mudança mais dele do que nossa; a gente quer vê se chega a ser prefeito e não perder o mandato de vereador; no Conselho eu represento o Sindicato; são os trabalhadores que estão ali representados.

36

A experiência de Caraúbas, portanto, pode ser interpretada como uma iniciativa bem sucedida de *empoderamento* da sociedade civil, mediante a conquista de espaços institucionais que lhe permitiram introduzir mudanças importantes nas formas centralizadas e clientelísticas de implementação de políticas públicas vigentes no Município.

Um primeiro passo em direção ao *empoderamento* da população, excluída dos processos tradicionais de implementação de políticas públicas, foi a mobilização das comunidades rurais e a realização de um trabalho educativo de organização social, o que possibilitou a ampliação do número de associações comunitárias: de 11 (onze) para 49 (quarenta e nove).

O segundo passo foi a constituição do Fórum das Associações, composto por representantes das associações localizadas nas cinco regiões em que foi dividido o Município. Esse Fórum tem, como principal finalidade, apreciar e priorizar os subprojetos que devem ser encaminhados ao Conselho Municipal do FUMAC, com base em critérios elaborados e votados no próprio Fórum.

O terceiro passo foi a conquista do Conselho Municipal do FUMAC, o qual, desde o início, esteve sob o domínio da Prefeitura Municipal.

O quarto passo foi a estruturação, pelo Sindicato, de uma assessoria técnica e jurídica específica, o que representou um avanço significativo no exercício do poder social e da ampliação da democracia pelos novos representantes do Estado e da sociedade civil.

A trajetória seguida está compatível com um tipo peculiar de desenvolvimento alternativo, no qual as conquistas de espaços institucionais garantem, inicialmente, a formação de instâncias de poder social, enquanto a eleição de um representante do movimento sindical para a Câmara de Vereadores evidencia a transição do poder social para o poder político.

3.4 - Liderança e Participação Social em Ceará Mirim

O Projeto de Assentamento de Reforma Agrária Rosário está localizado no município de Ceará Mirim, localizado a 20 quilômetros de Natal, capital do Estado de Rio Grande do Norte e às margens de um dos vales úmidos que cortam transversalmente a costa litorânea do Estado, denominado Vale do Ceará Mirim.

37

O assentamento possui uma área de aproximadamente 2.400 hectares, onde residem 120 famílias. Como tantos outros assentamentos, Rosário permanecia até dois anos atrás sem energia, apesar da rede de alta tensão passar ao lado das residências³.

A água para consumo doméstico era obtida em poços rasos ou cacimbas, nas proximidades do Rio Ceará Mirim, há um quilômetro de distância, onde existia água perene⁴.

³ A inexistência de um transformador impedia o rebaixamento da tensão e a conseqüente ligação para as residências. Desse modo, a energia era obtida por meio de ligações irregulares, popularmente chamadas “gambiaras”, numa alusão a uma forma peculiar de obtenção de iluminação para uma área relativamente grande, mediante a utilização de uma lâmpada instalada na extremidade de um cabo elétrico.

⁴ Porém, esse manancial estava sujeito a focos de Esquistossomose, por se tratar de uma área reconhecidamente endêmica pela Fundação Nacional de Saúde. Na época das chuvas

Na época da implantação do assentamento, as residências existentes eram extremamente precárias, constituídas por barracos, casas de taipa e umas poucas casas de alvenaria já existentes, que foram utilizadas por algumas das famílias ali residentes.

A construção de novas residências foi o primeiro tipo de infraestrutura implantada no assentamento. O Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) foi o órgão financiador, destinando R\$ 2.500,00 por habitação e por assentado. Além disso, essa instituição também forneceu a planta baixa das casas, recomendando que todas elas deveriam ser construídas seguindo um único padrão.

Os assentados criaram, inicialmente, 2 (duas) associações, no caso, a Associação Canudos, com 25 (vinte e cinco) sócios; e, a Associação Nova Vida, com 15 (quinze) sócios.

Na ocasião da construção das casas mencionadas no tópico anterior, os sócios da Associação Canudos, divergindo da orientação do INCRA, reunidos em várias assembléias, decidiram que cada um dos assentados deveria ter a liberdade de fazer as modificações que bem entendessem nas casas, não seguindo necessariamente o padrão básico fornecido pelo INCRA. O resultado foi que, com a discussão das plantas baixas das casas em grupo e com o trabalho coletivo foi possível avançar na construção de casas maiores e melhores, com os mesmos orçamentos determinados pelo INCRA.

38

Entretanto, este produto inédito, fruto da organização social, foi visto como um desvio de finalidade, um descumprimento das normas da organização financiadora, recomendando sustar a liberação da parcela final para conclusão das obras.

Nesse momento, mais uma vez, a Associação, reunida em assembléia, decidiu formar uma comissão, liderada pela sua presidente, e comparecer à Superintendência Estadual do INCRA para dirimir a questão. O superintendente recebeu a comissão gentilmente, porém, confirmou a recomendação do relatório, isto é, que a parcela para conclusão das casas estava sustada, em respeito às normas da organização financiadora.

essas cacimbas ficavam cheias, não sendo recomendada a utilização da água, exatamente quando ela era mais abundante, em face do risco de contaminação.

Sem alternativa imediata, a presidente da Associação afirmou categoricamente para o superintendente: *“ou a parcela é liberada, ou daqui saímos para os rádios, jornais e televisão para denunciar este fato”*. Ao ver que o grupo estava mobilizado para cumprir o prometido, o superintendente recuou afirmando: *“vamos ter calma, faz de conta que este relatório não existe, vou autorizar a liberação dos recursos”*.

Em suma, veio a primeira vitória da organização coletiva dos assentados, com a construção das casas da forma como desejavam os assentados.

Uma associação, portanto, não se resume a um estatuto, mas, resulta de um processo de lutas em busca de conquistas sociais. A presidenta enfatiza que:

(...) quando assumimos a direção da associação e tivemos as primeiras reuniões com os técnicos do PCPR, a auto-estima das pessoas estava lá em baixo. A velha política do clientelismo e do favor deixa as pessoas dependentes, esperando pelas cestas básicas, pelas doações, pela caridade.

39

Em seguida, o apoio desses técnicos do PCPR - na comunidade - foi fundamental para novas conquistas. Primeiro, a perfuração de poços tubulares, a construção de caixa de água e a canalização da água para as residências. A oferta de água abundante e de boa qualidade, obtida em poço profundo e livre de contaminação, reduziu imediatamente os índices de verminoses e afastou o risco de incidência de esquistossomose, melhorando a qualidade da saúde da população, notadamente as crianças, que são mais suscetíveis a esses tipos de contaminação. Cada família paga uma taxa de R\$ 4,00, por mês, para cobrir os custos de operação e manutenção do sistema de abastecimento de água.

Depois, a oferta regular de energia possibilitou, primeiro, a iluminação de todas as casas, cujas famílias viviam sobressaltadas com a possibilidade de corte, face à forma irregular como estava sendo obtida.

Segundo, no que diz respeito aos aspectos produtivos, a energia

possibilitou a implantação de um projeto de irrigação⁵ para produção de mamão de forma terceirizada com uma empresa, especializada na comercialização local e na exportação de mamão⁶.

A chegada da energia também possibilitou a instalação de uma unidade de beneficiamento da banana, que já é regularmente produzida no assentamento, com geração de 12 (doze) postos de trabalho⁷. A regularização da oferta de energia elétrica custa, em média, R\$ 27,00, por mês/por família⁸.

Outros produtos derivados da banana também estão sendo testados, como a farinha, a passa, o chocolate e os *chips*, após a realização de cursos de capacitação das mulheres do assentamento, que antes cuidavam apenas das tarefas domésticas. No momento, a farinha e a passa, mesmo levando-se em conta o pequeno volume da produção, estão sendo vendidas progressivamente.

Os índices de agregação de valor, que estão sendo obtidos nesses testes, são muitos elevados, comparativamente aos preços obtidos com o produto “in natura”: 1 (um) milheiro de banana possibilita a produção de 20 (vinte) quilos de farinha, os quais vendidos ao preço unitário de R\$ 4, possibilitam uma receita bruta de R\$ 80,00; 100 (cem) quilos de banana possibilitam a produção de 30 (trinta) quilos de passa, cujo preço nos

40

⁵ Esse projeto foi elaborado por duas organizações não-governamentais contratadas pelo INCRA, a Coopermix e a Magma, ambas especializadas em elaboração de projetos de irrigação e em agricultura irrigada. A assistência técnica à produção será prestada pela empresa integradora, de conformidade com o que é normalmente estabelecido nas cláusulas que regem os contratos de terceirização na agricultura irrigada.

⁶ A empresa integradora só realiza contratos com assentamentos que tenham disponibilidade de água e eletrificação rural.

⁷ O milheiro de banana, que era vendido aos intermediários ao preço de R\$ 10 a 20, passou a ser adquirido - após o beneficiamento - ao preço de R\$ 25 a R\$ 30, o que representa uma agregação de valor de praticamente 100%.

⁸ Além do pagamento da taxa de operação e manutenção, dois voluntários assumiram a incumbência de manter a vigilância dos equipamentos, zelar pela sua conservação e informar à diretoria da Associação os problemas que ocorrerem e que exijam algum esforço financeiro. Em uma dessas situações, a eletro-bomba queimou e foi a própria Associação que a substituiu, com os recursos arrecadados dos usuários do sistema de abastecimento de água.

supermercados locais é de R\$ 8,00 por quilo. Finalmente, os chocolates de banana e os *chips* são produtos que deverão ser testados no mercado, porém, todos esses produtos, indistintamente, poderão ser colocados, inicialmente, no mercado institucional da merenda escolar. Todas as técnicas para processamento desses produtos já eram dominadas pela presidente da associação, que agora as repassa para grupos de mulheres através de treinamentos práticos realizados no próprio assentamento.

Registre-se também, a ampliação das atividades educacionais, antes concentradas na educação fundamental com as crianças residentes no assentamento. Agora, está sendo possível desenvolver atividades de educação de adultos, notadamente no que diz respeito à alfabetização e à educação de primeiro grau.

Ressalte-se que, após a instalação da infra-estrutura e os avanços nos processos de produção e de processamento agroindustrial, as possibilidades de diversificação dessas atividades são bastante favoráveis.

Inicialmente, com o aumento do preço do trigo, em face da subida do dólar, tornou-se cada vez mais concreta a possibilidade de inclusão da fécula de mandioca na farinha de trigo, até o limite de 30%, para fabricação de pão. A Associação está atenta para essa possibilidade e, a partir de uma reunião em Ceará Mirim, foi criada uma agência regional de comercialização objetivando estabelecer mecanismos institucionais de apoio à comercialização dos produtos da agricultura familiar.

41

Sem esta infra-estrutura mínima, como seria possível viver e produzir no assentamento? - indaga a presidente. Porém, apenas infra-estrutura não basta, se não existir organização social. E continua:

Nossa primeira tarefa foi levantar a auto-estima das pessoas, discutir os problemas, colocar os desafios, buscar alternativas de solução. O PCPR chegou no momento em que procurávamos fortalecer o associativismo.

No seu início, ninguém acreditava na possibilidade de êxito. Hoje, existem 25 (vinte e cinco) sócios na Associação Canudos, de um total de 60 famílias e esse número vem aumentando.

Numa das reuniões, para discutir os rumos que devem ser dados à

Associação, se recebeu a visita da Prefeita de Ceará Mirim, diz a presidente da Associação. Seu objetivo era ajudar as famílias assentadas, porém, em contrapartida, *gostaria de ter o apoio político das famílias assentadas para os seus candidatos*. A presidente, então, indagou-a, se ela queria o desenvolvimento de Ceará Mirim.

A Prefeita, então, respondeu positivamente:

Continuamos divergindo politicamente, porém, concordamos com o mais importante, que é o desenvolvimento de Ceará Mirim. E assim foi feito, a Prefeitura executa políticas públicas, por ser dever do Estado; não mais agindo como se estivesse prestando um favor. O povo, contudo, ainda assume o papel de coitadinho. Numa reunião com a Prefeita, um assentado foi pedir sopão. De modo contrário, é preciso que renasça no povo, a esperança, pois, sem acreditar não há saída; deve-se procurar por tal solução, tem que acreditar que é possível encontrá-la, a partir dos atores, que, juntos, se fortalecem, por intermédio de sua Associação. A cidadania passa por isso, como também passa por energia, água e melhores condições de vida. É aí que entra um programa como o PCPR. Os resultados imediatos dos subprojetos estão diretamente relacionados com a melhoria das condições de saúde e de educação e com a viabilização das condições básicas de infraestrutura para o desenvolvimento da agricultura irrigada, da implantação de unidades agroindustriais e de atividades não-agrícolas na área do assentamento.

42

A experiência da Associação da Agrovila de Canudos deixa, várias lições importantes para os processos de implementação descentralizada, de projetos de desenvolvimento local.

Em primeiro lugar, ficou evidente a importância estratégica de uma liderança acreditada, com qualificação e experiência em processos pedagógicos de mobilização comunitária e implementação de metodologias de participação da população nos processos de

desenvolvimento local. Uma líder que é identificada com a população local, e que diz: *posso falar com o povo, porque sou um dele.*

Em segundo lugar, ficou claro que a participação social é um processo que vai a busca de conquistas, que só se consolidam com organizações autônomas, que sejam capazes de promover diálogos com as instâncias do Estado e da própria sociedade. Além disso, deve construir consensos em torno de projetos de desenvolvimento local. Isso requer um processo pedagógico que incorpore no dia a dia da alfabetização das crianças e dos adultos, a utilização das matérias-primas e dos produtos locais.

Como disse a presidente da Associação, *é o processo que faz as pessoas lembrarem os seus direitos e os seus deveres como cidadãos e cidadãs.* O clientelismo e a política do favor são vias de mão dupla que satisfazem, simultaneamente, ao dominador e ao dominado. Segundo palavras da presidente:

(...) o dominante tem que fazer o favor, assumir o papel de benfeitor. É preciso, pois, renascer a esperança; se as pessoas não acreditarem em suas próprias capacidades não procurarão saída; se acreditarem, são eles mesmos que vão indicar os caminhos.



CAPITULO 4

**ASSOCIATIVISMO E
DESENVOLVIMENTO LOCAL:
IMPACTOS SÓCIO-ECONÔMICOS**

4.1 - Agricultura e Agroindústria

Horta orgânica em Caraúbas

O município de Caraúbas está localizado em plena região semi-árida, onde as secas periódicas reduzem drasticamente a produção agropecuária.

A construção de açudes e a perfuração de poços têm se caracterizado como as principais formas de enfrentamento das secas desde a segunda metade do século XIX, quando este fenômeno passou a ser oficialmente inscrito na agenda governamental.

O resultado deste processo, conhecido na literatura como *política hidráulica*, foi a concentração dos investimentos na construção de açudes e na perfuração de poços nas grandes propriedades rurais, reforçando a concentração e excluindo a maioria da população rural dos resultados desses investimentos.

A experiência de horticultura orgânica, desenvolvida neste Município, é um exemplo da importância da democratização da terra e da água para a melhoria das condições de vida da população rural. Além disto, ela apresenta duas particularidades importantes: primeiro, é uma atividade agropecuária desenvolvida exclusivamente por mulheres, o que não é comum no sertão nordestino; e segundo, porque está voltada para a produção orgânica, visando uma sustentabilidade ecológica.

47

A constituição desse grupo de mulheres foi realizada sob a liderança de uma trabalhadora rural, que faz parte da diretoria do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Caraúbas. A primeira iniciativa do grupo foi buscar financiamento para construção de um açude, o que foi obtido junto ao Projeto de Combate a Pobreza Rural.

Entretanto, uma das condições para aprovação do projeto era que a terra onde seria construído o açude teria que ser de propriedade da Associação. Diante deste impasse, as mulheres foram ao proprietário da terra e dele obtiveram a doação da área correspondente à bacia hidráulica do açude, além de uma área adicional, de aproximadamente 1 hectare, para cultivo de hortaliças. Na realidade, tratou-se de um processo de permuta de benfeitoria por terra, já que o proprietário também viria a ser beneficiado com o investimento.

O financiamento para o projeto de irrigação foi obtido junto ao Projeto Dom Helder Câmara. A implantação e a assistência técnica ao projeto foram garantidas pela Diaconia, uma ONG ligada à Igreja Evangélica, que já vinha desenvolvendo experiências de barragens submersas, horticultura e fruticultura orgânicas na região.

A açude tem sido importante para o abastecimento de água para consumo humano, o desenvolvimento de horticultura orgânica, e a produção de sorgo, milho e forrageiras para alimentação dos animais. O excedente de produção é comercializado diariamente na sede do município de Caraúbas, e em maior quantidade, na feira semanal do mesmo Município.

O Prefeito municipal que, havia se comprometido a comprar a produção para a merenda escolar, tem dito que o volume ofertado pelo grupo de mulheres é muito reduzido para satisfazer a demanda das escolas do Município. Apesar disso, já se observa o início de uma articulação entre a comunidade e o mercado institucional, fato que, não apenas integra atividades econômicas do Município, como também dá início a uma melhoria no teor nutricional da população escolar.

48 Esse conjunto de iniciativas e de atividades propiciou, pois, uma melhor alimentação para a população local e, portanto, influenciou positivamente na sua saúde, especialmente com o aumento do consumo de hortaliças.

Por fim, no que diz respeito à preservação do meio ambiente, o grupo de mulheres fez um pequeno curso e passou a utilizar o esterco curtido (15 a 20 dias) para adubação natural e a urina de gado também curtida (6 dias) e misturada com água como inseticida.

Apicultura em Apodi

O município de Apodi está localizado no alto oeste do Rio Grande do Norte, às margens do Vale do Apodi, conhecido pela fertilidade dos solos e pela grande extensão do chapadão que o margeia, denominada Chapa do Apodi. Apesar da riqueza dos solos e da disponibilidade de água no subsolo, agora reforçada com a construção de uma grande barragem de 650 milhões de metros cúbicos, a estrutura fundiária é concentrada, a

terra é subutilizada e o nível de pobreza é alto, como ocorre nos demais municípios da região.

A produção de mel, de sempre, existiu no Município, porém caracterizando-se como uma atividade extrativa, complementar à agricultura e à pecuária. O produto obtido era destinado ao consumo familiar ou vendido na sede do Município.

Através de um trabalho realizado por técnicos do SEBRAE, que consistiu na troca de informações e treinamento, os apicultores passaram a discutir os problemas da produção e da comercialização daquele produto. Participaram de quatro congressos sobre apicultura no Rio Grande do Norte, Teresina e no Piauí, além de outros encontros sobre o mesmo tema.

Com o estabelecimento de contatos mais regulares entre os produtores do Município, a atividade envolveu um número maior de pessoas e, dessa forma, tornou-se possível a formação de uma associação comunitária, em setembro de 1995, a Associação Apodiense de Apicultura.

No início chegaram a participar 62 (sessenta e dois) sócios. Mas o descrédito e as dificuldades apresentadas pela atividade reduziram a participação para mais ou menos 30%, de tal modo que, em no ano 2000, somente existiam quinze produtores. Isso ocorreu como consequência do vagaroso crescimento da atividade, da insuficiência de infra-estrutura e equipamentos, e da baixa oferta de crédito, destinado a ampliar e melhorar a produção do mel.

A comunidade construiu, em regime de mutirão, a Casa do Mel, fato que ampliou os laços de caráter associativo, que também permitiu um aumento no volume da produção e, com isso, os produtores passaram a buscar a obtenção de maiores volumes de renda.

Com o apoio e parceria de diversos e variados órgãos, a apicultura começou a desenvolver-se e tomar outro rumo. Além do mesmo SEBRAE, da Prefeitura (que fez a doação de tijolos para a construção, em regime de mutirão, da Casa do Mel) e do apoio recebido da EMATER, tiveram igualmente um papel importante: a) o Banco do Nordeste, que passou a financiar aquela atividade a partir de 1999; b) o PCPR, que financiou projetos para equipar a Casa do Mel; c) e, a

Secretaria Estadual de Agricultura e Pecuária - SAPE, que financiou um decantador.

Naquele momento, alguns elementos do cotidiano daquela população foram modificados; antigamente, os apicultores trabalhavam somente a noite e na calçada de suas residências e com reduzida higienização. Mas, a partir de 2001, colméias já estavam povoadas e ocorreu um significativo aumento do volume da produção, seguindo um novo aumento em 2002.

Atualmente predomina a divisão do trabalho, com uma parte dos apicultores na coleta e outra na Casa do Mel processando o produto.

Apesar da permanência de alguns problemas, como dificuldades de comercialização, o progresso da atividade é visível. A Casa do Mel gerou ocupação para 16 (dezesesseis) pessoas de forma regular, além disto em épocas de safra emprega trabalhadores assalariados cuja remuneração oscila entre R\$ 15,00 a R\$ 20,00 por pessoa/dia.

50

Em relação à comercialização, colocada como o principal entrave para a apicultura de Apodi, foram destacados alguns aspectos. O primeiro deles, diz respeito ao baixo preço obtido na venda do mel como em 2001, quando os apicultores receberam em média R\$ 1,00 por litro vendido. Não obstante um preço melhor no ano seguinte, a situação não foi resolvida, já que nesse caso entra o segundo problema, ou seja, a falta de capital de giro para manter um estoque e assegurar um melhor preço para venda em ocasiões mais propícias.

Por fim, mesmo com algumas dificuldades, tais como, a impossibilidade atual de manter um estoque mínimo de mel com vistas à obtenção de um preço mais elevado, os produtores continuam otimistas.

Beneficiamento de caju em Portalegre

O município de Portalegre está localizado em um dos micro-climas serranos do Rio Grande do Norte, conhecidos pela abundância de frutas tropicais, em especial, cajueiro, mangueira, pinheira dentre outros tipos.

A Associação Comunitária surgiu com o objetivo e a necessidade de beneficiar o pedúnculo do caju, que antes era quase todo desperdiçado,

face à inexistência de uma unidade de beneficiamento e a distância dos grandes centros urbanos, para onde um produto perecível como o pedúnculo de caju não poderia ser transportado sem que se deteriorasse.

Em meados de 1995, um engenheiro-agrônomo da EMATER, com o apoio do Conselho Municipal do FUMAC e da Prefeitura Municipal, constituiu a Associação dos Produtores Rurais de Portalegre (APRUP). Depois da eleição de seus membros, foi formalizado o primeiro projeto que tinha que atender aos propósitos discutidos nas reuniões promovidas pela Associação, buscando sempre o objetivo de melhorar qualidade de vida, geração de empregos e geração de renda e beneficiando um produto que antes era descartado pelos produtores, pois se aproveitava apenas a castanha.

A entidade foi contemplada com recursos do PCPR para execução do projeto, tendo sido comprado um terreno 1500 m² e construídos os seguintes equipamentos: um galpão com 200 m² de área coberta; uma caixa de água elevada coma capacidade para 25 m³, uma cisterna com capacidade para 50 m³ e, dois banheiros coletivos, um masculino e outro feminino. Essas construções foram feitas em regime de mutirão.

As dificuldades começaram logo a aparecer, pois o equipamento adquirido para o beneficiamento do caju não atendia as necessidades, e para isso foi preciso devolver a máquina para o fabricante. Solicitou-se um aditivo ao PAPP e a Associação adquiriu um equipamento adequado para produção de suco. Iniciado o processo de beneficiamento de caju, foram obtidos em 1999, 700 toneladas de suco; em 2000, 910 toneladas; em 2001, 1300 toneladas; e, em 2002, 1600 toneladas. O produto foi vendido para uma empresa especializada na comercialização de sucos, localizada no Estado de Sergipe.

O lucro obtido pelo comércio do produto foi aplicado na melhora da própria fábrica. Em 2001 foi substituída toda linha de produção e comprado um terreno vizinho com 2000 m².

A organização gera 38 (trinta e oito) empregos diretos e 700 empregos indiretos, na época da safra.

Beneficiamento de castanha de caju em Serra do Mel

O município de Serra do Mel está situado no médio oeste do Rio Grande do Norte, no centro da principal região produtora de petróleo em terra, distando aproximadamente a 30 quilômetros de Mossoró, a segunda maior cidade do Estado, com aproximadamente 300 mil habitantes (IBGE, Censo Agropecuário, 2000).

Há pouco mais de duas décadas, o espaço onde hoje se encontra o município de Serra do Mel era constituído por uma densa floresta que cobria todo o platô das chamadas Serra do Mel e do Carmo, conhecidas pela produção natural de mel de abelha, pela diversidade da fauna e da flora e pela baixíssima densidade populacional.

Na parte mais plana daquelas duas serras foi instalado um grande projeto de colonização oficial, denominado Projeto de Colonização das Vilas Rurais de Serra do Mel, ou simplesmente Projeto Serra do Mel. A superfície total do projeto é de 62.200 hectares divididos em 1.260 lotes individuais de 50 hectares, cada um deles plantados com 15 hectares de cajueiro, 10 hectares de culturas alimentares, enquanto os 25 hectares restantes destinaram-se à expansão da agricultura e à reserva florestal.

52

Quando aquela imensa floresta de cajueiros começou a produzir, também começaram a aparecer e a se avolumar os problemas de comercialização e mercado. Os intermediários, compradores de castanha para as usinas de beneficiamento, existentes em Mossoró e Natal no Rio Grande do Norte e Fortaleza em Ceará, adiantavam dinheiro aos produtores na época da entre safra e deles recebiam a produção *in natura*.

Em 1989, a produção atingiu o seu ápice, com 12 milhões de quilos de castanha. Naquela oportunidade, vários produtores inconformados com os baixos preços obtidos com a venda da castanha de caju *in natura*, iniciaram a formação de grupos de beneficiamento artesanal de castanha.

Para tanto, contaram com o apoio de diversos tipos de organizações governamentais e não governamentais, entre as quais se destacaram a Associação de Apoio às Comunidades do Campo (AACC) e a EMATER.

A primeira idéia foi reunir a produção de amêndoa em um único local e realizar a sua comercialização de forma conjunta. Com esse intuito, fundou-se a Cooperativa dos Pequenos Produtores de Caju da Serra do Mel (COOPERMEL), em 25 de julho de 1991, constituída por 30 (trinta)

sócios. Os próprios produtores beneficiavam a castanha e classificavam a amêndoa obtida no processo de beneficiamento.

Com a evolução e o aperfeiçoamento do processo de comercialização, cresceu o número de produtores associados à cooperativa, o que provocou aumento da produção de amêndoa, e, conseqüentemente, a busca de novos mercados, cada vez mais exigentes não somente em quantidade, mas também em regularidade e qualidade da oferta.

Os produtores, as associações e a cooperativa tiveram que desenvolver novas estratégias, com vistas ao aperfeiçoamento dos processos de produção, beneficiamento e comercialização da amêndoa da castanha de caju.

Para atender às novas exigências foram implantadas as centrais de seleção, classificação e embalagem - nas Vilas Brasília e Piauí - e capacitado o pessoal requerido para o desenvolvimento dos novos processos de trabalho, que passou a atuar, tanto nessas centrais, quanto nas unidades familiares e associativas de beneficiamento. Com isso, atendia-se às exigências dos mercados nacional e internacional e dos órgãos oficiais de inspeção de produtos de origem vegetal.

53

O processo de beneficiamento da castanha em unidades familiares, associações e na cooperativa foi tão bem sucedido, que terminou sendo difundido tanto junto os demais produtores da Serra do Mel, quanto para outros municípios do Rio Grande do Norte e para outros Estados do nordeste brasileiro.

A experiência foi também difundida para outros países da África, como Moçambique, onde um dos atuais diretores da COOPERMEL foi contratado como consultor para ministrar treinamentos específicos, objetivando a implantação dos métodos e processos de trabalho testados e comprovados em Serra do Mel. O atual presidente dessa cooperativa também tem prestado assessoramento a outras cooperativas interessadas na implantação dos processos descentralizados de beneficiamento, assim como na seleção, classificação, embalagem e comercialização de amêndoa de castanha de caju, nos mercados nacional e internacional.

Dentre os avanços obtidos na tecnologia de beneficiamento merece destaque o desenvolvimento e aperfeiçoamento de equipamentos, máquinas e processos de trabalho, entre os quais se destaca a utilização,

pelos próprios produtores, do vapor no cozimento da castanha, ao invés de água. Deve se destacar que os produtores de Serra do Mel foram pioneiros na utilização do vapor, ao invés da água no cozimento da castanha. Com a utilização do vapor, o tempo de secagem da amêndoa cozida foi reduzido em 8 horas, aumentando, assim, a produtividade do trabalho.

Entretanto, essas conquistas só foram realizadas porque existiram importantes parcerias na produção e na comercialização, na capacitação técnica e gerencial e no financiamento e gestão de projetos de desenvolvimento local.

As parcerias adotadas nos processos de produção e comercialização constituem o modelo básico de gestão formado pelas unidades familiares de beneficiamento artesanal de castanha de caju, as associações e a COOPERMEL. Participam desse arranjo institucional, a Associação Comunitária dos Produtores de Castanha da Vila Paraná (ACOPECAP); o Clube de Mães Maria das Neves Barbosa, da Vila Santa Catarina; a Associação das Mulheres Produtoras de Vila Minas Gerais; a Associação dos Beneficiadores de Castanha do Assentamento Tocantins, vizinho ao Projeto Serra do Mel, além de outras vilas e outros projetos existentes na Serra do Mel.

54

As unidades familiares de beneficiamento coletam os frutos, armazenam, fazem o cozimento, extraem a amêndoa da castanha, retiram a película da amêndoa e a transportam para a central de beneficiamento mais próxima, onde fazem a secagem em estufas e o beneficiamento final da amêndoa.

As centrais de beneficiamento, localizadas nas associações ou na COOPERMEL, realizam a secagem em estufa, a classificação e a embalagem e encaminham toda a produção para a Cooperativa, que centraliza todo o processo de comercialização, juntamente com a ACOPECAP.

De posse da produção classificada e embalada, a COOPERMEL efetua a comercialização nos mercados nacional e internacional. Para isto, todo um processo de capacitação técnica e gerencial se fizeram necessário e foi realizado pelo conjunto das instituições governamentais e não governamentais com atuação no Município.

No caso específico da Associação da Vila Paraná, há uma central de classificação, embalagem, cozimento e depilação de castanha que serve de apoio as unidades familiares das associações comunitárias, especialmente as de Santa Catarina, Minas Gerais e Rio Grande do Sul.

A Associação da Vila Paraná cozinha a castanha das associações, e as devolve para as unidades familiares que quebram, depilam e entregam na Vila Paraná para que seja feita a classificação e realizada a comercialização que, até hoje, tem sido no mercado interno e com sérias desvantagens em relação ao mercado externo, tais como: preço, forma de pagamento, irregularidade e não tem adiantamento. Esta Associação trabalha hoje em parceria com as Associações da Vila Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Minas Gerais que envolvem 226 famílias e também, mantém cerca de 150 mulheres trabalhando em sua unidade na depilação e classificação de castanha. Foi uma forma encontrada pela Associação, uma espécie de terceirização, para manter essas mulheres ocupadas no beneficiamento da castanha de caju da Usina USIBRAS, especialmente no período de entressafra, nos momentos que a Associação não dispõe de mercado para vender a castanha beneficiada pelos seus parceiros.

De qualquer forma, o êxito obtido com as parcerias possibilitou a inserção dos produtores de Serra do Mel nos mercados nacional e internacional. Além disso, também se constituiu no passo fundamental para a realização de novas parcerias voltadas para a capacitação técnica e gerencial dos dirigentes das associações, das centrais de classificação e embalagem e da COOPERMEL, assim como dos associados e associadas - diretamente envolvidos no processo de produção e no beneficiamento primário da castanha.

55

A Secretaria de Estado de Ação Social, através do PCPR, financiou unidades familiares de beneficiamento de castanha, centrais de embalagem de amêndoas, além da sede e dos galpões da Cooperativa dos Produtores de Caju da Serra do Mel (COOPERCAJU).

O SEBRAE e o Serviço de Aprendizagem Industrial (SENAI), ministraram treinamento inicial para 50 famílias, objetivando a introdução de boas práticas para processamento de alimentos.

O Movimento Sindical esteve presente desde os primórdios do Projeto, mobilizando os trabalhadores e apoiando as suas lutas pela ocupação dos lotes e pela melhoria das condições de vida e de produção.

Em seguida, a FETARN ministrou treinamentos voltados para formação sindical e constituição de Conselhos gestores de políticas públicas.

O Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura forneceu cooperação técnica, para inclusão da Serra do Mel, no Projeto de Capacitação e Assistência Técnica (PROCAT).

A Igreja Católica, por sua vez, desenvolveu seu trabalho histórico de evangelização e de ação social.

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), elaborou um diagnóstico e um plano de desenvolvimento sustentável para Serra do Mel.

A Associação de Orientação às Cooperativas do Nordeste (ASSOCENE) desenvolveu atividades de apoio à comercialização, englobadas no chamado Projeto Umbuzeiro.

As ONGs atuaram de forma direta ou em parceria com instituições governamentais, que desenvolveram um importante trabalho de assessoramento técnico e gerencial.

56

A AACC desenvolveu projetos de agricultura orgânica, introduzindo entre os produtores de amêndoa de castanha de caju um sistema de cultivo sem agrotóxicos. Além disso, deu apoio inicial à elaboração de projetos e à implantação da infra-estrutura de beneficiamento de castanha de caju tanto nos aspectos técnicos de produção quanto de comercialização. Destaca-se, entre esses projetos, a construção da sede da COOPERMEL, de armazéns para depósito de matéria-prima, galpões para máquinas e equipamentos, central de beneficiamento, equipada com máquinas para classificação e embalagem e veículo para transporte de insumos, matérias-primas e produtos beneficiados.

O conjunto dessas parcerias possibilitou o desenvolvimento de vários projetos e a implantação de uma infra-estrutura física que consolidou a capacidade de produção, beneficiamento, classificação e embalagem de amêndoa de castanha de caju e a inserção de Serra do Mel nos mercados nacional e internacional de produtos orgânicos.

Esses projetos, aliados a outros investimentos, possibilitaram a implantação de uma sólida infra-estrutura de beneficiamento de castanha de caju no município de Serra do Mel, como pode ser visto a seguir:

- **Capacidade instalada total:** 443 Unidades Familiares de Beneficiamento; 7 (sete) Unidades Comunitárias de Beneficiamento. Essa capacidade instalada possibilita o beneficiamento de 5 mil toneladas de castanha e a produção de 834 toneladas de amêndoa, o que corresponde a uma receita bruta de aproximadamente R\$ 9,2 milhões e uma receita líquida de R\$ 2,3 milhões, tomando por base os preços praticados em 2002. As Unidades Familiares de Beneficiamento foram financiadas pelo PAPP e pelo PRONAF e estão todas em perfeitas condições de funcionamento;
- **Capacidade instalada da COOPERCAJU:** 142 Unidades Familiares de Beneficiamento e 1(uma) Central de Classificação e Embalagem. A produção beneficiada é de 2840 toneladas de castanha de caju, das quais são obtidas 473 toneladas de amêndoa/ano. A receita bruta é de R\$ 5,2 milhões, o que corresponde a uma receita líquida de R\$ 1,7 milhões por ano. A renda familiar mensal é de R\$ 1.362,00, o que equivale a aproximadamente R\$ 272,00 por pessoa, o que é uma renda elevada para os padrões vigentes na região, onde, cerca de 45 % da população encontram-se abaixo da linha de pobreza - de acordo com estudo realizado pelo Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA). Em 2002, a COOPERCAJU comercializou 366,5 toneladas de amêndoa no mercado interno e 181,7 toneladas no mercado externo;

57

A tecnologia, que tem como base o descasque de cada castanha separadamente, utilizando instrumentos manuais adequados para pequenos e mini produtores de castanha de caju garante:

- **o controle de qualidade**, pois o beneficiamento manual conserva as duas qualidades mais importantes da amêndoa: a cor branca e a integridade (menor quantidade de amêndoas partidas, com 85% de amêndoas inteiras), permitindo maior competitividade no mercado externo e interno;
- **a redução dos custos de produção**, pois a utilização da mão-de-obra familiar diminui custos com encargos sociais e não produz dívidas trabalhistas tão comuns nas empresas privadas; e

- a **redução das perdas**, devidas à diminuição de umidade e implantação de um maior controle de qualidade sobre as amêndoas.

É de se ressaltar que, mesmo com esses avanços tecnológicos, a maior parte da produção da castanha de caju da Serra do Mel ainda é vendida *in natura* a atravessadores. A seguir na Tabela 4.1 é apresentado um demonstrativo da previsão da produção de amêndoa de castanha de caju e unidade familiares que pode ser disponibilizado para o comércio solidário.

Tabela 4.1

Unidades de beneficiamento de castanha de caju, mão de obra empregada, matéria prima produzida, e previsão da produção para o mercado solidário, por diferentes tipos, em Serra do Mel, 2002.

Unidades de Beneficiamento	Número de unidades	Mão obra familiar	Matéria-prima (kg)	Amêndoas de Castanha Caju (kg)		
				Inteira	Partida	Total
COOPERCAJU	99	492	553.300	82.550	27.516	110.066
ACOPECAL – Vila Paraná	01	110	450.000	67.500	22.500	90.000
UBCC - Vila Paraná	10	56	88.000	13.200	4.400	17.600
Clube Mães Ma N. Barbosa	05	25	90.000	13.500	4.500	18.000
Ass. de Mulheres Nsa. Sra da Conceição	05	25	90.000	13.500	4.500	18.000
Ass. Comunitária Prod. Vila (RS)	02	10	36.000	5.400	1.800	7.200
Total	122	718	1.307.300	195.650	65.216	260.866

Fonte: IICA, A experiência do PCPR no RN: relatório de implementação (1997-2002).

A caracterização econômica, na atualidade, aponta que os principais benefícios atualmente obtidos com o beneficiamento da castanha de caju,

comparativamente ao período anterior de venda *in natura*, diretamente aos intermediários, estão relacionados com: a) o aumento e a distribuição da renda; b) a redução do número de intermediários; c) a melhoria da qualidade da castanha; d) a redução dos custos de produção; e) a inserção do trabalhador rural assentado nos mercados nacional e internacional; e) a consolidação de um sistema de produção ecologicamente sustentável e economicamente viável; f) conservação dos recursos ambientais, através do manejo orgânico dos solos e da cultura do cajueiro. e, finalmente, g) humanização das condições de trabalho no processamento da castanha, possibilitada pelo uso de equipamentos de proteção e o respeito à legislação trabalhista.

Já existem pessoas na Serra do Mel, filhos de colonos, que não são produtores rurais, porém, que desenvolvem atividades de aquisição e beneficiamento da castanha, a qual, depois de processada, é entregue na Cooperativa ou na Associação para o beneficiamento final, classificação, embalagem e comercialização.

A comercialização para o mercado externo, especialmente para Suíça via empresa CLARO, é feita através de uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), constituída pela AACC, TERRA VIVA/VISÃO MUNDIAL. A CLARO tem adiantado a COOPERCAJU, cerca de 50%, correspondentes ao valor do contrato e, a mesma repassa para os beneficiadores de castanha, após receber e classificar a castanha. Tem casos em que, a cooperativa toma dinheiro emprestado para pagar o valor integral aos beneficiadores de castanha e, paga o empréstimo quando recebe o restante relativo ao contrato da comercialização.

59

Esse modelo tem trazido alguns prejuízos para Cooperativa, pois há momento em que há atraso no pagamento à Cooperativa, e isso aumenta os custos com juros do empréstimo que a Cooperativa faz. De qualquer forma, é bastante significativa a exportação do produto como se observa claramente na Tabela 4.2.

O preço no mercado externo é praticamente o dobro do obtido no mercado interno. Atualmente há uma perspectiva promissora de exportação para os Estados Unidos.

Tabela 4.2

Preços de venda da amêndoa de castanha de caju, para exportação no mercado solidário e no mercado interno, segundo a tipificação, em Serra do Mel, 2002

Tipificação da castanha de caju	Preço de Venda Exportação/FOB		Preço de Venda Mercado Interno	
	Kg (US\$)	Kg (R\$)	Kg (US\$)	Kg (R\$)
SLW1	6,20	14,69	3,37	8,00
LW1	6,20	14,69	3,37	8,00
W1.240	6,15	14,57	3,37	8,00
W1.340	6,05	14,33	3,37	8,00
PI, B1 e S1	4,30	10,19	1,69	4,00
Inteira Mista	-	-	3,37	8,00
Partida Mista	-	-	1,69	4,00

Fonte: IICA, A experiência do PCPR no RN: relatório de implementação (1997-2002).

60

Ressalte-se, que o trabalho das mulheres também está presente na experiência de Serra do Mel, com a constituição e funcionamento de uma associação das mulheres que recebe a amêndoa processada nas unidades familiares de beneficiamento e a encaminha para a associação da Vila Paraná. O objetivo é fazer o beneficiamento final, a classificação, a embalagem e a comercialização. A Associação cobra uma taxa de R\$ 0,27/kg, para ressarcir as despesas com esse beneficiamento.

O uso da informática, por sua vez, é uma prática comum na Serra do Mel. Por intermédio dela, a cooperativa, as associações e alguns produtores acessam informações sobre mercado de amêndoa de caju nos mercados interno e externo; obtêm orientação e efetuam intercâmbio de experiências, dialogam com as instituições de pesquisas especialmente a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e se atualizam quanto às novas tecnologias relacionadas com a produção, o beneficiamento e a comercialização de amêndoa de castanha de caju.

Além disso, os dirigentes de associações e produtores da Serra do Mel participam de seminários, intercâmbios e visitas a feiras internacionais de produtos agropecuários e agroindustriais.

No entanto, também existem entraves, entre os quais podem ser destacados: a) uma oferta ainda insuficiente de castanha face às demandas dos mercados interno e externo; b) a existência de produtos que não atendem aos padrões de qualidade exigidos pelos mercados nacional e principalmente internacional; c) a impossibilidade de garantir regularidade para o produto em todos os meses do ano; d) a inexistência de serviços de apoio à comercialização; e, finalmente, e) a insuficiência de capital de giro para aquisição da produção e formação de um estoque regulador e matéria-prima e embalagem.

Quando se fala em capital de giro, diz o presidente da COOPERCAJU:

(...) pensam que é coisa do outro mundo. Na realidade, não se está pedindo nada. O que falta, no momento, é um apoio financeiro à cooperativa para que ela possa adquirir a produção à vista, incentivando, assim, o agricultor, para que ele não venda sua produção para os intermediários e compradores das indústrias de beneficiamento.

61

Do ponto de vista da organização institucional e social, ao longo de sua história, o Projeto passou por distintos desenhos de organização institucional e social, entre os quais podem ser destacados:

- o primeiro desenho, exclusivamente estatal, correspondente à primeira etapa do projeto, na década de 1970, quando a Companhia de Implantação de Projetos Agropecuários (CIMPARN), depois substituída pela Companhia Integrada de Desenvolvimento Agropecuário (CIDA), realizaram a demarcação do projeto, a implantação da cultura principal, o cajueiro, numa área de 15 hectares em cada lote, totalizando, portanto, 18.900 hectares; e,
- o segundo modelo, ainda estatal, porém com a participação de organizações da sociedade civil, entre as quais se destacaram a Igreja Católica, o Movimento Sindical e a AACC;

- o modelo atual, onde as associações de produtores, existentes em todas as vilas, a Federação das Associações e a COOPERCAJU, vêm se destacando como instâncias de organização dos processos de produção e de processamento da castanha de caju.

Apesar do modelo estatal predominante na maior parte da vida do Projeto, as organizações da sociedade civil tiveram importante participação em todos os seus momentos históricos. Isso ocorreu notadamente no que se refere à mobilização e à organização da população no grande número de associações hoje existentes na Serra do Mel.

Hoje são 25 (vinte e cinco) associações de produtores, entre as quais se incluem duas associações específicas, uma de mulheres e a outra de apicultores; uma Federação das Associações da Serra do Mel e uma cooperativa, que além de desenvolverem as atividades de mobilização e organização social, também realizam atividades de organização da produção familiar especialmente da castanha de caju e do mel de abelha.

62

O resultado de todo este trabalho é um associativismo pujante, dotado de organização social e infra-estrutura que possibilitam o processamento da castanha de caju da Serra do Mel e a sua comercialização nos mercados nacional e internacional de produtos agropecuários e agro-industriais. Isso contribuiu, pois, de forma decisiva, para a geração de emprego, ocupação, qualificação e melhoria da qualidade de vida da população local.

Fabricação de farinha de mandioca em Macaíba.

A origem da organização dos produtores do Conselho Comunitário de Riacho do Sangue se remonta ao início dos anos 70, quando a população era pouco atendida pelos sucessivos prefeitos e vereadores, especialmente no tocante à água e à energia elétrica.

A partir da formação das escolas radiofônicas pela Igreja Católica, os produtores começaram a discutir - entre si - os seus direitos e os seus deveres, ocasião em que procuraram, por si mesmos, resolver os seus respectivos problemas.

Desse quadro decorre a constituição e desenvolvimento do Conselho Comunitário, que contou com o apoio da Igreja Católica e da Organização das Cooperativas do Rio Grande do Norte (OCERN), uma vez que a Prefeitura não correspondeu à expectativa da população. Esta última instituição, ao contrário, vem negando apoio ao Projeto do Conselho Comunitário de Riacho do Sangue, bem como, tem ações que estão voltadas para intervir - de forma abusiva - no Conselho do FUMAC - através de diferentes projetos, que contêm uma concepção centralizadora, distinta, portanto, daquela levada a efeito pela comunidade do Riacho do Sangue.

Para aperfeiçoar o processo de produção de farinha de mandioca, os produtores têm contado com o apoio e a parceria de diferentes instituições. No que se refere a Igreja Católica, a principal contribuição foi a melhoria das instalações na casa de farinha. Por intermédio do PCPR foi feita uma reforma e uma ampliação do espaço físico da casa-de-farinha. E, em relação à manipueira, o SEAPAC contribuiu para a construção de um reservatório destinado ao armazenamento, retirada do ácido cianídrico e posterior utilização na ração animal. Através de um sistema de rotação e aeração daquele líquido, feito a partir de um cata-vento que gera energia, está sendo possível eliminar seu conteúdo tóxico que, ao final, torna-se insumo para ração animal, podendo também ser utilizado na adubação do capim e da mandioca, ou ainda como inseticida para o controle de carrapatos. Com alimento enriquecido com manipueira, as vacas leiteiras passaram a elevar a produção do leite, comparativamente a situação anterior quando a manipueira não era utilizada.

63

Por outro lado o crescimento da casa de farinha deu origem a novos problemas, necessidades e iniciativas para sua solução. A comunidade, utilizando-se de recursos próprios, passou a construir uma passagem molhada para viabilizar o transporte da mandioca até a casa de farinha.

A este respeito deve ser citado um projeto de produção de leite, onde, a comunidade recebeu doze matrizes repassadas a cada produtor vinculado ao Conselho e um reprodutor.

Fabricação de rapadura em Portalegre

Neste caso, a Associação Comunitária surgiu com a necessidade de explorar as áreas disponíveis para o cultivo da cana de açúcar, e que estavam ociosas, manter a tradição dos agricultores e buscar a melhoria das condições de vida das pessoas que ali moram, através do aumento da renda familiar. Daí a idéia de dois empreendedores, em reunir os vizinhos que plantavam cana para viabilizar a formação de uma associação comunitária. Para concretizar essa idéia, se contou com o apoio da Prefeitura Municipal e do Conselho do FUMAC, que ajudou na regularização jurídica da organização.

Formalizada a Associação foi eleita sua diretoria, que, a partir daí, começou a trabalhar no primeiro projeto, que foi a construção de um engenho para fabricação de rapadura. Após ter sido discutido e aprovado, o Projeto foi para o Conselho, onde, sua aprovação teve discordâncias por parte de alguns dos membros, no que diz respeito à sua viabilidade, fato que enriqueceu bastante o debate, aumentando a responsabilidade de melhor gerir o projeto, caso fosse aprovado, como de fato foi e hoje satisfaz aos seus iniciadores.

64 Um assistente técnico elaborou o Projeto e acompanhou as obras civis e prestação de contas, cabendo à comunidade a responsabilidade pela gestão dos recursos. Com os recursos alocados ao Projeto e uma contrapartida extraordinária da comunidade foi possível a compra de um engenho com uma capacidade duas vezes maior que o previsto no plano de trabalho. Com o engenho em produção foi possível elevar a produção prevista de 800 rapaduras/dia para mais de 2.000 rapaduras/dia.

O sistema de gerenciamento aprovado pela Associação determina que, da produção que gera o engenho, o sócio fica com 90% e a Associação retém 10% para as despesas de manutenção com energia, conservação de equipamentos, reposição de peças, etc.

Um outro próximo projeto será a diversificação de novos produtos da cana de açúcar, tais como: rapadura temperada com coco, com castanha, mel etc, agregando assim mais valor aos produtos. Dentro dessa visão a Associação conta com apoio de instituições parceiras, a saber: SEBRAE, Prefeitura Municipal, Programa de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (DELIS), e do apoio financeiro do PCPR e do PRONAF.

O resultado do Projeto vem melhorando a cada ano. Iniciou com 25 (vinte e cinco) sócios e 18 (dezoito) produtores e hoje tem 31 (trinta e um) sócios e 26 (vinte e seis) produtores, empregando no trabalho da lavoura, 26 (vinte e seis) produtores e 25 (vinte e cinco) operários temporários, para trabalhos agrícolas nas etapas de plantação, limpeza e colheita. A produção inicial, no ano 2.001, foi de 15.400 rapaduras de 900 gramas, 1.500 litros de mel, 100 kg de rapadura batida, entre outros subprodutos da cana. Em 2.002, essa produção foi aumentada para 19.900 rapaduras, 1.900 quilos de mel e 190 kg de rapadura batida entre outros produtos.

O valor da receita nos dois últimos anos foi de R\$ 45.180,00, além da ração para os animais, o que significa uma renda adicional para cada produtor de aproximadamente R\$ 1.737,00 por ano.

A Associação gera, ainda, ocupação de mão-de-obra para a população da comunidade.

Os parceiros do Projeto são: o Programa de Desenvolvimento Solidário, a Prefeitura Municipal e o DELIS.

É bom lembrar que, apesar da experiência estar obtendo êxito, a produção agrícola depende da regularidade das chuvas, porque em caso de estiagens prolongadas a lavoura pode morrer e conseqüentemente a produção pode diminuir, conforme experiências vividas anteriormente.

65

Irrigação no assentamento de reforma agrária Vale do Lório

O Projeto de Assentamento Vale do Lório foi implantado no ano 2000, podendo ser considerado hoje como uma expressão das relações de terceirização que vêm se estabelecendo entre as empresas agroindustriais ou de comercialização e os trabalhadores assentados, nos Assentamentos de Reforma Agrária do Rio Grande do Norte.

A maioria dos trabalhadores assentados no Projeto Vale do Lório residiram ou trabalharam nas fazendas de plantação de cana-de-açúcar, de algodão, de culturas alimentares e de criação de bovinos da costa litorânea e do agreste potiguar. A mecanização do cultivo da cana-de-açúcar, a introdução de modernas plantas industriais e de novos meios de

transportes e a intensificação da bovinocultura, não somente reduziram a oferta de emprego nas atividades agropecuárias e agroindustriais, como aumentaram a sazonalidade do trabalho, tornando-o cada vez mais precário e ausente em determinadas épocas do ano.

O trabalho informal, o biscate e o cultivo em terras arrendadas foram as formas encontradas pelos trabalhadores para resistir à exclusão social, ao desemprego e à miséria. O Projeto Vale do Lírio nasce, pois, da necessidade de terra para trabalhar, o que foi conseguido com a ocupação de uma antiga fazenda localizada a apenas 20 quilômetros de Natal, à margem da rodovia, que liga a BR 101 ao município de Monte Alegre e, a outras localidades do agreste potiguar.

Mobilizados pelo Sindicato dos Trabalhadores Rurais de São José de Mipibu e pela Comissão Pastoral da Terra (CPT), os trabalhadores acamparam nas proximidades da fazenda e iniciaram o processo de negociação com o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), objetivando a inclusão do imóvel entre as áreas prioritárias para fins de reforma agrária, nos termos da legislação em vigor.

66

A vistoria do INCRA classificou a área como improdutiva, fez a desapropriação e realizou o processo de assentamento. O pagamento da terra nua e das benfeitorias, a divisão do imóvel e a definição das áreas comuns, a construção de residências, a perfuração dos poços, a abertura dos caminhos de acesso e a construção dos galpões para armazenamento de insumos, máquinas, equipamentos e produtos agropecuários foram financiados pelo INCRA, com recursos não reembolsáveis, originados do Orçamento da União; a eletrificação rural de alta e baixa tensão foi financiada pelo Projeto de Combate à Pobreza Rural; finalmente, os investimentos parcelares foram financiados pelo Banco do Nordeste.

A articulação com a CALIMAN, que é a empresa responsável pela comercialização do mamão produzido no Projeto Vale do Lírio no mercado nacional e internacional, foi feita pelo próprio Banco do Nordeste e por um engenheiro agrônomo ligado ao Ministério da Agricultura. A área própria é de 6 hectares, para cada associado, não está totalmente cultivada, já que o mamão ocupa todo o tempo útil do assentado e não existem iniciativas, até o momento, para expansão ou diversificação das áreas cultivadas pelos associados integrados à CALIMAN.

Todavia, dos 63 (sessenta e três) trabalhadores assentados no Projeto Vale do Lírio, apenas 42 (quarenta e dois) se aderiram ao contrato de produção, programado com a empresa CALIMAN. Em 2002, esses assentados plantaram os primeiros 15 hectares de mamão, em parceria com esta empresa. Em 2003, foram implantados mais 30 hectares, já com recursos próprios gerados pelo cultivo do mamão comercializado pela associação por intermédio da CALIMAN. A área total cultivada atualmente com mamão irrigado é, portanto, de 45 hectares, com uma produtividade de 120 toneladas por hectare ano.

Os trabalhadores aderidos à CALIMAN estão obtendo uma renda líquida que varia entre R\$ 700,00 e R\$ 1000,00 por mês, enquanto aqueles que se recusaram a aderir ao contrato continuam praticando uma agricultura de subsistência, de baixo rendimento, e vendendo a força de trabalho em outros estabelecimentos da região ou mesmo para os outros assentados. Além disto, a associação reserva 22,5% dos recursos recebidos para novos investimentos.

Os 21 (vinte e um) assentados restantes não somente discordaram do contrato de terceirização, como não fizeram nem fazem parte da Associação que representa os trabalhadores perante a CALIMAN. Desses 21 (vinte e um) assentados, 15 (quinze) resistiram à monocultura do mamão e cultivam inhame, batata doce, macaxeira, feijão e jerimum. A cultura do inhame foi objeto de contrato com uma empresa pernambucana, porém existem dúvidas entre os assentados sobre o cumprimento das cláusulas contratuais por parte da empresa, principalmente no que se refere à garantia dos preços acordados. Os demais cultivos são prioritariamente destinados ao consumo familiar. Neste caso, os assentados argumentam que não têm a receita financeira do mamão, porém deixam de comprar os alimentos básicos que garantem a segurança alimentar de suas famílias. Os 6 (seis) assentados restantes, trabalham fora do lote, em atividades não agrícolas e desenvolvem apenas alguns pequenos cultivos para consumo próprio.

Todos os filhos dos assentados estão freqüentando regularmente a escola. Os associados possuem grau de escolaridade entre o primeiro e o segundo graus. Existem 28 carros, 18 motos, 43 antenas parabólicas, geladeiras, televisores coloridos e móveis para casa. Existe regulamento do trabalho gerenciado pelos próprios associados, com sanções em dinheiro por falta de cumprimento.

No processo de organização, os trabalhadores criaram uma associação civil, à qual foram delegadas as responsabilidades pela formalização dos contratos anuais de produção e comercialização de mamão irrigado com a empresa CALIMAN, que se responsabilizou por todas as atribuições relacionadas com o recebimento, classificação, embalagem e venda do produto para os mercados nacional e internacional.

Os trabalhadores que não se associaram à CALIMAN criaram uma segunda associação e continuam resistindo à monocultura do mamão, por considerá-la uma ilusão, já que os custos são muito elevados, os riscos da produção são assumidos pelos assentados, enquanto a empresa fica com a maior parte da renda obtida e assume apenas os riscos de mercado.

68

Para um dos dirigentes da CALIMAN, a empresa tem mais de 20 anos no ramo da comercialização de frutas nos mercados nacional e internacional e já desenvolveu métodos e processos organizacionais e tecnológicos e logísticos que a habilitam a assegurar a venda para os produtos contratados, porém não está isenta de riscos de mercado que pode acarretar grandes prejuízos. Os investimentos em infra-estrutura de transportes, armazenamento, tratamento dos produtos, classificação, embalagem, conhecimento de mercado e logística de uma maneira geral são altíssimos e dificilmente poderiam ser assumidos pelos trabalhadores assentados.

Como pode ser observado, os processos de integração entre os assentamentos e a empresa integradora merecem estudos mais detalhados, em especial, no que se refere às possibilidades de inserção autônoma nos mercados nacional e internacional.

4.2 - Atividade Criatória.

Criação de caprinos e ovinos em Caraúbas

A formação da Associação foi beneficiada em parte por um trabalho anterior de organização assistencial, liderado por um padre da Igreja Católica, na década de 1970. Num segundo momento, uma pessoa da localidade, que tinha ido ao município de Umarizal, no RN, a conhecer a

experiência associativa ligada a Diaconia, motivou-se, divulgou o que tinha visto e terminou estimulando a população. Finalmente, em 1999, após várias tentativas conseguiram aprovar um projeto do PAPP de caprinocultura.

Para levar a efeito o referido Projeto, a população local passou a agir de forma coletiva, uma vez que seus integrantes não eram proprietários de terras e isso dificultava o apoio de ordem legal e institucional. Desta forma, decidiram trabalhar uma área coletiva que foi cercada e envolveram 22 (vinte e duas) famílias, o que, por sua vez, motivou, aos participantes e elevou a auto-estima.

Além das 22 famílias referidas, como beneficiárias do Projeto de caprinocultura, foi estabelecido um vínculo mais direto e imediato entre o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, do município de Caraúbas, e a Associação, escolhendo-se o vice-presidente do mesmo Sindicato, como presidente da entidade dos produtores.

Mas, a atividade, através da Associação, implicou igualmente outras iniciativas relacionadas à ocupação e renda, desenvolvendo uma ação coletiva em termos gerais, estabelecendo critérios de atuação e funcionamento interno e criando normas que procuravam garantir sua continuidade. Neste sentido, dentre outras coisas foi acordado: cada proprietário teria que formar um rebanho; e ao final de cada ano, cada sócio proprietário deveria repassar uma cria para a Associação.

69

Estes e outros encaminhamentos, para se ter uma idéia, levaram a que, no momento, a Associação disponha de um fundo de caixa de mais de R\$ 2.000,00. O que indica, como parece claro, um mínimo de organização com vistas à continuidade da iniciativa.

Igualmente em função do Projeto ou mais precisamente, como decorrência direta ou indireta deste, a Associação expandiu seu raio de ação e passou a oferecer outros bens e serviços, especialmente a construção de 23 (vinte e três) cisternas e, de uma passagem molhada, que vai permitir à população local um maior contato face a face e novas relações em outros planos e atividades.

Ressalte-se, finalmente, que além da iniciativa coletiva da população, o apoio e a parceria do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Umarizal, bem como da Diaconia, do PAPP e do PRONAF atuaram como suportes importantes que condicionaram o bom andamento da atividade.

Criação de caprinos e ovinos em São Rafael

A experiência da Associação de Trabalhadoras Força e União está localizada no Assentamento de Reforma Agrária Serrote/Serra Branca, no município de São Rafael, localizada a aproximadamente 200 quilômetros de Natal. A Associação foi criada com o objetivo de congregar as mulheres do Assentamento de Reforma Agrária Serrote/Serra Branca, localizado a poucos quilômetros da famosa Barragem Armando Ribeiro Gonçalves, o segundo maior reservatório de água do nordeste brasileiro. Para tanto, teve o apoio importante do Centro de Estudos e Assessoramento ao Desenvolvimento (CEAAD) e atualmente tem um ano de execução.

O local onde hoje está o lago da barragem foi, no passado, o espaço onde estavam situados a antiga cidade de São Rafael e os estabelecimentos rurais onde habitavam parte da população, hoje residente no Assentamento Serrote/Serra Branca. Tanto a cidade, quanto os estabelecimentos rurais, foram cobertos pelo lago artificial de 2,4 bilhões de metros cúbicos e eixo de 36 quilômetros de extensão ao longo do rio Açu - Piranhas.

70

Das 120 famílias residentes em Serrote/Serra Branca, algumas são originárias da própria área do assentamento, onde antigamente existia uma fazenda que veio a ser desapropriada pelo governo federal em 1986, para fins de reforma agrária. Outras famílias têm origem na área onde hoje está o lago da barragem, de onde a população foi desalojada. A população residente no assentamento, na atualidade, está organizada em duas pequenas vilas, cada uma delas com 60 famílias.

O PCPR financiou 20 (vinte) subprojetos, naquele Município, no valor total de R\$ 387.481,00, incluindo-se nesse total 3 (três) subprojetos de piscicultura, 6 (seis) subprojetos de abastecimento de água e 8 (oito) subprojetos de caprinocultura, no valor de R\$ 154.755,00, e 3 (três) Centros de Apoio à Produção. Dentre os subprojetos de caprinocultura, 7 (sete) são de caprinocultura de corte e apenas 1 (um) deles, de caprinocultura leiteira.

Os investimentos mais expressivos, realizados pelo INCRA, nos 16 anos de existência do assentamento, foram as residências e a eletrificação rural. Há três anos, foi perfurado um poço para abastecimento de água dos dois núcleos urbanos; infelizmente esse poço ainda não foi instalado

por falta de pequenos investimentos, como a implantação dos postes de alta tensão e a instalação de energia elétrica para o funcionamento da eletro bomba que também ainda não existe. As pessoas se deslocam cerca de um quilômetro para ter acesso a água, que é transportada por elas mesmas em baldes, latas ou outros tipos de recipientes, em geral precários e pouco higiênicos.

As condições sócio-econômicas prevalentes no assentamento são muito precárias, apesar do longo período de implantação. A escola para o ensino fundamental e um agente de saúde expressa a presença das políticas sociais no assentamento; e, as crianças dão os primeiros passos na educação fundamental, ministrada por professores residentes na comunidade. O acesso é precário, com a única estrada carroçável ficando praticamente intransitável no período das chuvas, os solos são rasos e pedregosos e a água é escassa e salobra, apesar da pequena distância que separa o assentamento do grande reservatório.

No passado, a organização social na comunidade se restringia a uma associação dos trabalhadores, onde as mulheres tinham o direito de se associar, mas não de serem votadas. Apesar dos estatutos não proibirem, na prática só existiam associados, não sendo admitida a figura da associada, nem tampouco a sua permanência nas reuniões, onde os assuntos discutidos eram exclusivamente *para homens e não para mulheres*.

71

Sentindo-se discriminadas, as mulheres residentes no assentamento partiram para a criação de sua própria associação, sob os protestos e indignação dos homens. Estes, não as viam com capacidade para os negócios, mas, apenas, para as atividades domésticas, tais como cuidar das crianças, cozinhar e ajudar em algumas atividades mais leves da lide agropecuária como plantar, colher e debulhar feijão e milho nos anos de safra. Para a presidente da Associação, *foram dez anos de peleja*; as pessoas não acreditavam, os homens não concordavam, *chamavam a gente de atrevidas*. A maioria das pessoas não sabia ler; não se tinha conhecimento de como criar uma associação e nem muito menos de como funcionava. Ninguém sabia fazer uma ata.

Segundo a presidenta da Associação, quando se precisava de assinatura, os homens traziam os papéis e as mulheres assinavam ou:

punham o dedo no papel; não sabiam do que se tratava; tudo era muito difícil; ninguém acreditava nas mensagens dos estranhos; as mulheres não tinham sobrevivência; as mulheres aqui dependiam do marido; não ganhavam nada; por isso, a primeira pergunta era se trazia dinheiro; se não trazia, a reunião começava a murchar.

O marco inicial da criação da Associação foi o trabalho de alfabetização, desenvolvido pela sua presidente, no período da noite. Durante o dia a presidente ministrava aulas para as crianças, no ensino fundamental, dedicando o período noturno para a alfabetização dos adultos. A alfabetização tornou-se o núcleo da estratégia de organização social porque naqueles momentos a professora procurava não somente desenvolver o trabalho específico de ensinar a ler e escrever, mas também, se tentava difundir a importância do associativismo para o assentamento.

72

O segundo ponto importante diz respeito aos preparativos para comemoração do *primeiro Natal com as mulheres*. A reunião das mulheres em torno de uma decisão aparentemente tão simples teve um efeito simbólico que é relatado pela presidente da associação com entusiasmo: pela primeira vez, as pessoas compareceram às reuniões convocadas, discutiram e decidiram construir uma *árvore de natal* e comemorar a data com os recursos da própria comunidade. *A árvore de natal foi um sucesso!*, diz a presidente da Associação.

O terceiro marco relevante foi a criação formal da associação. Para tanto, as mulheres contaram com o apoio de uma organização não-governamental, o CEAAD, onde trabalhavam pessoas conhecidas, que já vinham fazendo reuniões no assentamento.

Segundo a presidente da Associação:

(...) quem trouxe isso aqui fomos nós que viemos de fora! Os daqui não tiveram essa iniciativa porque antes moravam na fazenda e vieram de barão para barão, que eram os donos da fazenda onde hoje nós estamos. Foi assim, se informando, que nós descobrimos o projeto PAPP, e decidimos fazer o projeto da cabra.

A constituição da Associação Força e União ocorreu em 1999. Entretanto, a Associação já existia informalmente desde os primeiros anos do assentamento, em 1988, quando as mulheres começaram a se rebelar contra a forma como eram discriminadas na *associação dos homens*.

A estreita relação da constituição da associação com o *subprojeto cabra* se deve às normas do PCPR de só financiar subprojetos por intermédio de organizações comunitárias legalmente constituídas.

A notícia da existência do PCPR, no Rio Grande do Norte, chegou ao assentamento por intermédio da divulgação do Governo Estadual, na televisão; ao tomar conhecimento da possibilidade de financiamento para investimentos comunitários, a futura presidente da associação queria ir a Natal *para conhecer esse PAPP*; porém, *como ir a Natal? Como pagar a passagem e a hospedagem? Onde estava localizado esse PAPP?* Procurou então o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, onde obteve a informação de que não era preciso ir a Natal; existia um Conselho Municipal, presidido por um enfermeiro, residente em uma comunidade rural do município de São Rafael, para o qual deveriam ser encaminhados os projetos para serem apreciados e priorizados.

Tomaram-se todas as informações sobre o PCPR e se retornou ao assentamento, para formalizar a Associação e discutir o tipo de subprojeto que deveria ser elaborado e encaminhado ao Conselho. Enquanto se estavam tomando essas providências, a presidenta foi convidada para participar de uma reunião em São Rafael, *com o pessoal do PAPP*, onde seriam dados todos os esclarecimentos sobre o funcionamento deste Projeto e sobre as formas de acesso ao financiamento.

O mensageiro que estava fazendo os convites lembrou que:

(...) não acreditava que dali fosse alguém porque naquele assentamento ninguém queria nada. Fui para a estrada, diz a presidente da Associação, peguei uma carona e passei dois dias em São Rafael, participando da reunião; assim começou; criamos a associação e decidimos fazer um projeto

de cabra, para dar leite às crianças que passavam muita fome!

O subprojeto foi elaborado pelos técnicos do CEAAD, uma organização não-governamental financiada pelo Projeto LUMIAR.⁹ Porém, aí começaram as barreiras para a constituição do subprojeto. Nas palavras da presidente da Associação:

(...) os homens não aceitaram o subprojeto das mulheres e também fizeram o seu; diziam que o projeto das mulheres não prestava, que o projeto deles era melhor; que mulher tinha que tá era no fogão! Ocorrida a reunião para análise dos subprojetos, foi aprovado o subprojeto das mulheres! E aí a coisa esquentou; foi muito difícil! Muita briga! Quase há separação! Agora que os homens tão começando a se chegar! O senhor vê, numa reunião dessa aqui, pra discutir o nosso projeto, só tem dois homens: um homem do lado de dentro e outro do lado de fora da casa!

74

Na avaliação da presidente da Associação:

(...) as dificuldades foram muitas; você vê, a gente tinha aqui um freezer emprestado para conservar o leite; agora o dono levou; estamos guardando o leite nas poucas geladeiras que existem aqui nas casas do assentamento, mas geladeira não é um bom lugar para conservar o leite, que deve ser congelado, porque a coleta é feita apenas uma vez por semana, quando tem uma quantidade maior! Há três anos furaram um poço, mas não encanaram a água aqui para o assentamento, porque faltam três postes e uma bomba; uma vez trouxeram a bomba para instalar, mas como não havia energia, foram embora e nunca mais voltaram.

⁹ Denominação dada a um projeto de assistência técnica para áreas de assentamento, financiada pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e implementada pelo INCRA.

Mesmo diante de todos esses obstáculos, segundo a presidente dizia que o *projeto da cabra deu certo! Tem sido uma mãe! Aqui, menino, mulher e homem comem leite! Algumas fazem queijo; outras fazem yogurte.*

Por fim, expressando a força da religiosidade na cultura local, afirma a presidente que *Deus fecha uma porta e abre uma janela; se não fosse esse leite, os meninos já tinham morrido!*

A referida presidente justifica que o subprojeto foi bem sucedido pelas seguintes razões:

- o rebanho inicial foi de 200 cabras e 7 (sete) reprodutores, distribuídos com 50 (cinquenta) famílias; hoje existe um rebanho de aproximadamente 400 animais;
- a produção mensal de leite é de 600 quilos na época do inverno, quando tem alimentação abundante; desses quilos, 400 são destinados para venda e 200 para consumo doméstico. Na época da entressafra, quando a alimentação é escassa, a produção mensal é de 400 quilos de leite, dos quais 300 quilos são destinados para venda e 100 quilos para consumo doméstico; a renda bruta por mês e por associada varia de R\$ 80,00, na época de escassez de alimentação para os animais, ou seja, quando cai a produção de leite, até R\$ 300,00 por mês e por associada na época das chuvas, ou seja, quando há abundância de alimentação e, portanto, o máximo de produção de leite;
- o preço atual do litro de leite é de R\$ 0,60, pago por um intermediário que coleta semanalmente o leite armazenado e faz a entrega na Associação dos Produtores do Sertão de Angicos (APASA), onde existe uma usina de beneficiamento que faz o processamento e vende para o programa do leite, criado pelo Governo do Estado;
- existe também uma pequena produção de queijo de leite de cabra, feita por duas mulheres que aprenderam a técnica de fabricação com a organização não-governamental que prestava assessoramento técnico ao assentamento, o CEAAD;
- o número de associadas vem crescendo; pois, começou com 27 (vinte e sete) sócias e hoje já está com 50; a presidente da Associação acredita que vai entrar mais pessoas; e

- a melhoria no padrão alimentar, com a introdução do leite de cabra, ao mesmo tempo em que caíram os índices de doenças provocadas pela desnutrição, como diarreias, raquitismo e afecções nervosas.

A experiência da Associação Força e União deixou lições que vão além dos resultados tangíveis apresentados. Ao ser indagada sobre as duas alternativas de políticas sociais, isto é, os subprojetos de cabra ou a simples distribuição de um litro de leite por família, tal como nos programas governamentais atualmente existentes, a presidente da Associação foi taxativa e expressou, em primeiro lugar, o sentido de solidariedade que emerge da experiência do subprojeto administrado pelas próprias beneficiárias: *é melhor cabras, porque quando alguém não tem leite, os vizinhos dão, reforçando os laços de amizade; tendo o subprojeto, diz ela, tem a produção, seja ela leite, carne, queijo doce ou yogurte; todo mundo trabalha, cuida das cabras, não fica dependendo do governo, que é hoje e não é amanhã.*

76 Em segundo lugar, ela aponta uma mudança importante nos padrões culturais predominantes no meio rural do Rio Grande do Norte: *além de ter melhorado a alimentação, agora a gente é respeitada até pelos maridos! É curioso notar, que no estatuto da associação dos homens as mulheres tinham o direito de votar, mas não de serem votadas!*

Em terceiro lugar, a presidente reconhece o Conselho Municipal como uma instância importante, comparativamente à Prefeitura que:

quando marcam uma reunião nunca estão; o prefeito mora em Natal; quando vem a São Rafael é escondido; ninguém resolve nada! Com a turma do Conselho é diferente; a gente conversa e resolve as coisas!

No princípio, diz ela:

(...) a gente não sabia o que era um subprojeto; agora, sentimos o peso da responsabilidade; ser responsável de trabalhar com os animais; o subprojeto ensinou a gente a se sentar; a discutir; ensinou também a procurar as pessoas do PAPP, do Conselho; a não ter medo; ninguém ia procurar as coisas porque não tinha coragem!

O subprojeto também serviu para que os homens tivessem confiança nas mulheres; para tirá-las da desigualdade; para obrigar os homens a acreditar nas mesmas. Agora os homens dão valor às mulheres. Antes eles diziam: *eu duvido que o projeto das mulheres dê certo; os homens não acreditavam nas mulheres; até o Sindicato não aparecia, hoje, ele aparece!*

4.3 - Obras de Infra-Estrutura

Abastecimento de água em Açu

A Associação Voluntária dos Produtores (AVP), do município de Açu, foi fundada em 1996 com o objetivo básico de resolver os problemas relativos ao abastecimento de água para consumo humano para mais de duzentas famílias na comunidade de Panon 2, já que anteriormente esta água era transportada de forma precária em latas ou carroças.

Essa Associação foi formada através de reuniões das famílias da comunidade. No início, a entidade tinha 210 (duzentos e dez sócios) e atualmente aglutina em torno de 250 (duzentos e cinqüenta) componentes e tem uma diretoria composta do Presidente, do Vice-Presidente, primeiro e segundo, do Tesoureiro e do Secretário.

Para manter seu funcionamento regular cada sócio pagava, inicialmente, a quantia de R\$ 3,00. Em julho de 2002, esse valor foi elevado para R\$ 4,00, um valor compatível com a futura execução dos projetos, com o custo de energia, com o pagamento dos funcionários e, por último, com a utilização de material de escritório.

A diretoria da Associação mantém uma programação trimestral de suas atividades e presta contas, semestralmente, de suas receitas e despesas, inclusive do dinheiro arrecadado na Festa da Padroeira. Com isto, se consegue assegurar uma quantia fixa em caixa, nunca inferior a R\$ 600,00. No primeiro semestre de 2003, a AVP tinha, em caixa, em torno de R\$ 800,00, um valor maior do que o mínimo estipulado para seu funcionamento regular.

Por intermédio da AVP foi possível obter um financiamento a um subprojeto do antigo PAPP, no valor de R\$ 20.000,00, destinados à construção de um reservatório de água. A distribuição da água e o saneamento foi organizado pela acima mencionada AVP para todas as casas dos sócios da entidade.

Essa atividade inicial propiciou outras iniciativas em áreas e setores variados. Assim, passou-se, juntamente com a SUDENE, a distribuir cestas de alimentos durante o período de seca.

Com a EMATER houve a distribuição de sementes e a vacinação do gado, bem como a distribuição de tijolos para a comunidade durante a emergência no período da seca e, ainda foram feitos abrigos de ônibus para os estudantes.

No caso da construção da sede, através de um treinamento para pedreiro, dado pelo SEBRAE, e com o apoio da Igreja Católica, a mesma foi concluída.

O Conselho de Açu, tem trabalhado conjuntamente também com as Associações Comunitárias e o Sindicato de Trabalhadores Rurais, na farmácia comunitária, com a função de comprar diretamente dos laboratórios em São Paulo. Na atualidade, o volume de remédios básicos gira em torno de mais de 400 (quatrocentos), vendendo a preço de custo e estabelecendo convênios com pessoal da saúde, entre eles com um dentista.

78

A comunidade ainda promove eventos de lazer, no Centro Comunitário (Dia das Mães), ou ainda, o estabelecimento de endereços e nomes de ruas.

Os membros da AVP procuram evitar, na medida do possível, a presença da Prefeitura nas suas realizações, a fim de evitar o uso político da Associação e/ou a fim de poder manter sua autonomia na luta pelos interesses da comunidade.

Barragem submersa em Caicó

Carrapateira é uma comunidade de produtores rurais, localizada no município de Caicó, caracterizada pela produção de subsistência.

A primeira experiência inovadora ocorreu em 1978, com o Projeto São Vicente, que propunha financiar projetos comunitários rurais. O STR foi à comunidade e realizou uma reunião, que contou com a presença de 17 (dezessete) pessoas, dos quais foram eleitos 3 (três) líderes. Porém, o Projeto São Vicente não deu certo.

Depois chegou o SEAPAC e tratou de obter recursos públicos. Em 1978, o Açude Sabugi deixou de fornecer água. Em 1995, os produtores rurais reuniram-se e criaram uma associação, que recebeu o nome de Associação dos Pequenos Produtores Rurais de Carrapateira e contou com o apoio do Sindicato, do SEAPAC e da EMATER. Começou o grande desafio; se faziam reuniões mensais, contando no mínimo com a presença de 2/3 dos associados para discutir projetos. No início a Associação, tinha 21 sócios, sendo beneficiados 11 (onze) dos sócios.

O Projeto constava de 22 (vinte e duas) matrizes e depois compraram um pulverizador e mais 10 (dez) matrizes. Em 1996 e 1997, o rio Sabugi secou e a comunidade reuniu-se junto com o STR e o SEAPAC e o Projeto foi apresentado, mas não foi aceito, pois a exigência da coordenação era que tivesse água.

A primeira parceria foi realizada com o Batalhão do Exército que perfurou 2 (dois) poços, 1 (um) com 5 mil l/h e outro com 15 mil l/h. Construíram-se duas caixas, em local alto, para os animais. Como sobraram recursos financeiros, solicitou-se ao PAPP, mudanças para 1000 m de energia elétrica de alta tensão. Segundo um dos integrantes da comunidade, informou que:

(...) fizemos um Projeto de pequenos animais. ... O apoio técnico foi dado pela EMATER ... Fizemos o Projeto com apoio do Sindicato. Tudo que precisamos é com o Sindicato e o SEAPAC. Na administração de Roberto Germano fizemos parceria com a Prefeitura. Ficou então decidido que cada um trabalhava três dias pagos e dava dois dias para a Associação. Começou em outubro; fomos à luta; trabalhamos 90 dias. Hoje, são 32 pequenos produtores. Temos 400 cabeças de bovinos, 270 cabeças de ovinos e suporte forrageiro de sobra. Plantamos milho, feijão, batata doce, melancia e criamos peixe. Toda comunidade pesca. Irrigamos o ano todo.

Essas evidências apontam para o fato de que, também neste caso, os resultados favoráveis obtidos pelo projeto devem-se à existência de um conjunto de esforços elaborados por um conjunto de instituições que permitiram o surgimento de uma sinergia favorável ao aparecimento de um processo de combate à pobreza rural.

Barragens submersas em Lucrecia.

A Associação Comunitária dos Pequenos Produtores Rurais de Tanquinhos, no município de Lucrecia, foi fundada em 23 de dezembro de 1985. No primeiro momento, coube à Diaconia a prestação de assessoramento técnico à associação. A Associação foi criada e, em seguida, apresentou um projeto para o PCPR, que foi aprovado. Além disso, conseguiu um projeto de apadrinhamento junto à Visão Mundial, que durou 7 anos.

Um dos produtores rurais do Município enfatiza que:

É necessário ter coisas para as pessoas verem. Hoje tem água saneada. A União faz a força, mas a parceria faz a diferença. Hoje a comunidade tem telefone, luz, não tem casa de taipa; todas as casas são rebocadas; melhorou a vida da comunidade. O PAPP chegou com a parte financeira; mas não é bom dinheiro sem a parte educativa.

80

Hoje, a Associação possui 62 (sessenta e dois) associados e 72 famílias beneficiárias. É reconhecida internacionalmente, tendo recebido muitas visitantes, do país e do exterior, que vieram conhecer a experiência. A Prefeitura participa do processo em igualdade de condições com as demais instituições.

A idéia original surgiu como um projeto de barragem e daí começaram as reivindicações para construção de barragens semelhantes ao longo do rio. Os resultados positivos foram imediatos: cultivo das vazantes, pesca, melhoria das condições alimentares, forrageiras diversificadas e fartas para os rebanhos, segurança alimentar, venda do

excedente e formação de áreas de lazer, como balneários, na margem do rio. A geração de ocupação e renda foi imediata. São 22 (vinte e duas) propriedades familiares beneficiadas com as barragens de forma direta.

O abastecimento de água foi regularizado; pois, antes se pegava água a quilômetros distância, como no açude de Lucrecia ou em cacimbas que possuíam mais de 20 m de profundidade. Um dos dirigentes da Associação acrescenta que *todos têm seu lado político, mas não se deve deixar que a política partidária domine a Associação.*

Barragens submersas em Serra Negra do Norte

Desde o ano de 1921, o poder público e a sociedade civil discutiam a melhor forma de fazer barramento das águas do rio Espinharas, no município de Serra Negra do Norte, como a melhor forma de utilização. Só em 1985, foi construída uma pequena barragem, nas proximidades da sede do Município, com o objetivo de elevar o lençol freático e aumentar a vazão dos poços amazonas visando o abastecimento da zona urbana.

A partir dessa experiência positiva surgiu, em 1995, a construção da Barragem Dinamarca, com capacidade para 6 milhões de metros cúbicos de água, onde abastece a cidade, promove irrigação e piscicultura. Depois desta obra, geradora de benefício social e econômico, os moradores das comunidades rurais ao longo do rio despertaram para a construção de pequenas barragens, visando acumular água para atender suas necessidades. Semelhante a grande parte dos outros exemplos, também no caso de Serra Negra do Norte, a experiência organizativa teve raízes no movimento sindical que, de uma maneira ou de outra, influenciou as iniciativas em áreas e setores variados. Neste caso, as iniciativas vinculadas ao movimento sindical remontam ao ano de 1971.

Antes das atividades relacionadas, à barragem submersa, a população de Serra Negra do Norte sobrevivia, basicamente, da plantação do algodão. Com a praga do bicudo e a conseqüente devastação da cultura e das atividades complementares a esta (pecuária e outras culturas) as dificuldades aumentaram mais ainda. Os quatro projetos iniciais do PAPP foram executados em forma centralizada, o que gerou uma espécie de descrença da população local.

A partir de 1996 e até 2002, com uma nova gestão na Prefeitura, é que as atividades passaram a ter um caráter democrático, a população recebeu um apoio financeiro mais significativo e motivou-se no tocante à barragem submersa. Em 2003, existiam 9 (nove) barragens submersas através do apoio do PAPP.

Do ponto de vista da sobrevivência atual da população, após a construção e uso das barragens o feijão passou a constituir a principal cultura, perfazendo em torno de sessenta e cinco por cento (65%) da renda. Mas as barragens também possibilitaram que outras atividades fossem desenvolvidas, como a criação e o aumento do rebanho bovino ou mesmo a introdução de iniciativas na área do lazer como balneário. Entretanto, ainda não foi possível vender a produção diretamente e a população continua dependente dos atravessadores o que afeta também o preço dos produtos e reduz o valor obtido pela população local.

No ano de 1997, a Cooperativa dos Produtores Rurais de Serra Negra do Norte (COOPSERRA) numa parceria com a Secretaria de Agricultura e Abastecimento do RN, atendendo a solicitações dos agricultores ao longo do rio, fez levantamento topográfico e elaborou 4 (quatro) projetos visando a construção de barragens submersas ao longo do rio. Na ocasião tentou-se negociar um empréstimo com o Banco do Nordeste, o que não foi possível por razões diversas.

82

Os projetos foram elaborados e encaminhados para a Coordenadoria técnica do PAPP, e no primeiro momento surgiram muitas dúvidas tanto na Coordenadoria Técnica como no Conselho Desenvolvimento Rural do Estado, em relação ao público a ser beneficiado com os subprojetos.

Diante disto, a Coordenadoria Técnica do PAPP encaminhou seus técnicos que, juntamente com a Cooperativa, o Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Serra Negra do Norte, a Secretaria Municipal de Agricultura e um técnico da SAPE, para conhecerem, *in loco*, a realidade das comunidades.

Após as reuniões realizadas nas comunidades e com os atores envolvidos no processo, constatou-se a verdadeira importância das barragens para o desenvolvimento do Município, bem como a escala do público a ser beneficiado, no caso os agricultores familiares naquela área.

Realizado todo um processo de mobilização e sensibilização a respeito da idéia, os projetos foram encaminhados para a unidade técnica

do PAPP. Como estava havendo demora no processo de aprovação dos projetos e liberação dos recursos, o poder público local, entrou em contato com representantes da FETARN, da Igreja Católica e com os outros membros do Conselho Estadual do PAPP, solicitando parecer favorável e agilidade, comprometendo-se em apoiar financeiramente, se necessário fosse, tendo em vista a importância deste investimento.

Com os recursos liberados iniciou-se todo um processo de mobilização, por parte das associações comunitárias de Curral Queimado, Conceição, Arapuá, Pitombeira, Rolinha, Barra de Maniçoba, Torrões e Boa Vista; participaram ainda dessa empreitada, a Prefeitura Municipal de Serra Negra do Norte, o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, o Conselho Municipal do FUMAC e a EMATER, tendo em vista a concretização das obras físicas.

Os subprojetos contaram com apoio financeiro provindo do PCPR, sendo na ordem de R\$ 248.539,09, que beneficiaram 9 (nove) comunidades e 243 famílias, totalizando aproximadamente 1.076 pessoas, o que representa um investimento de cerca de R\$ 1.000,00 por família beneficiária.

Outro dado de fundamental para concretização dessas barragens, de grande importância para o desenvolvimento local, no município de Serra Negra do Norte, foi a mobilização da Prefeitura, do Sindicato dos Trabalhadores Rurais, e das associações comunitárias no sentido de conseguir recursos de outras fontes, para a realização do sonho daquelas comunidades, que vinha se arrastando desde 1921.

Os dados da Tabela 4,3 evidenciam que, a participação do PCPR no financiamento dessas experiências equivale à participação das demais fontes financiadoras dos projetos, a saber, Prefeitura de Serra Negra do Norte, Programa de Convivência com a Seca, FETARN e Prefeitura Municipal de São Bento, do vizinho Estado da Paraíba. Dessa forma, observa-se que esses projetos constituem-se numa síntese de esforços de diversas instituições; de um lado, há importância social desses subprojetos; e, por fim, a existência desses Projetos só foi possível porque houve mobilização da sociedade - historicamente, excluída dos benefícios das políticas públicas.

Tabela 4.3

Fontes de financiamento, valor dos projetos e percentuais de participação das respectivas fontes, em Serra Negra do Norte, 2002

Fontes	Valor (R\$)	%
PCPR	248.539,09	50,20
Contrapartida	23.368,94	4,70
Outras fontes ¹⁰	223.453,58	45,10
Total	495.361,60	100,00

Fonte: IICA, A experiência do PCPR no RN: relatório de implementação (1997-2002).

A expressividade dos resultados obtidos através da construção de barragens no município de Serra Negra do Norte, expostos na Tabela 4.4, comprovam a importância desses financiamentos, não apenas para as comunidades e famílias diretamente afetadas, como também podem ser tomadas como exemplo de que é possível fazer transformações sociais: inclusive, através de projetos de natureza compensatória, desde que hajam esforços continuados de *governança* local.

84

Tabela 4.4

Volume hídrico acumulado, espelho de água e áreas irrigada e irrigável, segundo os subprojetos, em Serra Negra do Norte, 2002.

Especificação	Unidade	Total
Volume hídrico acumulado	1000 m ³	3.729
Espelho de água	ha	239
Área total irrigável	ha	582
Área total irrigada	ha	356

Fonte: IICA, A experiência do PCPR no RN: relatório de implementação (1997-2002).

¹⁰ Prefeitura Municipal de Serra Negra do Norte, Prefeitura Municipal de São Bento (PB), Programa de Convivência com a Seca, COOPSERRA e FETARN.

Na Tabela a seguir, se evidencia a área cultivada e o efetivo pecuário existente nos subprojetos acima descritos; dados que comprovam, mais uma vez, a importância econômica e social dessas barragens. No exercício de 1999, ano de seca, no qual apenas 3 (três) barragens estavam concluídas, isto é, Curral Queimado, Arapuá e Rolinha, verificou-se o cultivo irrigado de 356 (trezentos e cinquenta e seis) hectares tendo como fonte de recursos hídricos um volume acumulado de 3.729 mil m³, conforme dados contidos na Tabela 4.4.

A construção dessas barragens permitiu, ainda, a ocorrência de fluxos migratórios de antigos habitantes, que passaram a retornar à terra natal, diante das novas possibilidades produtivas e de condições de sobrevivência. Ou seja, foram inicialmente beneficiadas 243 famílias, num total de 50 hectares, envolvendo um total de aproximadamente 1,8 mil cabeças de gado, e, por fim, uma atividade pesqueira que pode captar quase 30 mil quilos de peixe, conforme está sintetizado abaixo (Tabela 4.5).

Tabela 4.5

Famílias beneficiadas, área cultivada, efetivo pecuário e potencial pesqueiro, segundo os subprojetos, em Serra Negra do Norte, 2002.

Especificação	Unidade	Total
Famílias beneficiadas	Número	243
Área agrícola	Hectárea	50
Pecuária	Número de cabeças	1.770
Pesca	Kg	29.850

Fonte: IICA, A experiência do PCPR no RN: relatório de implementação (1997-2002).

A Tabela 4.6 indica a receita bruta obtida pelas famílias beneficiadas pelos subprojetos, situados no município de Serra Negra do Norte, ao longo de 2002.

Tabela 4.6

Receita bruta auferida pelas famílias beneficiárias dos subprojetos, em Serra Negra do Norte, 2002

Especificação	Unidade	Total
Famílias beneficiadas (B)	Número	243
Receita bruta total (A)	R\$	1.246.373
Renda bruta/família/ano (A) / (B)	-	5.129,10

Fonte: IICA, A experiência do PCPR no RN: relatório de implementação (1997-2002).

Como pode ser visto, além da receita bruta obtida por família, de aproximadamente R\$ 5.000,00, deve-se acrescentar os postos de trabalho que foram criados para as famílias residentes nessas comunidades.

A implantação das últimas 4 (quatro) barragens deparou-se com dificuldades, que foram minimizadas com a aprendizagem da execução das primeiras obras. Houve avanço, por parte da população local, no sentido de maior controle no processo de execução e participação ativa dos atores envolvidos, principalmente no tocante a assistência técnica.

86

Com relação às parcerias realizadas deve-se realçar a presença do STR e da FETARN como um todo, a EMATER, o SEAPAC, o PAPP, a Fundação Serviço Especial de Saúde Pública (FSESP) e a Prefeitura.



ELEMENTOS INOVADORES

Neste capítulo, entende-se que seja necessário e relevante fazer o registro e alguns comentários sintéticos em torno dos exemplos estudados.

Em primeiro lugar, porque, para os principais agentes das atividades significa algo inovador. Em segundo, os elementos foram enfatizados pelos próprios beneficiários e, portanto, incorporados na sua prática cotidiana no processo produtivo e de gestão. Em terceiro lugar, por mais que, equivocadamente, pareçam secundários para quem não valoriza corretamente as lições extraídas das experiências da população, eles revestem-se de um caráter inovador e merecem ser divulgados.

- **Elementos iniciais de sustentabilidade.** Em que pese o pouco tempo de vigência e a pequena escala de produção da maioria das atividades, deve-se ressaltar que parte das receitas são destinadas para a continuidade e a reprodução das Associações e das famílias. Com isso, tem início uma relativa autonomia que contribui para sua reprodução social. Como exemplos significativos, poder-se-ia citar a aplicação do lucro obtido com a venda do suco de caju na fábrica existente no município de Portalegre. Neste mesmo Município, o sócio fica com 90% da produção de rapadura de cana-de-açúcar e a Associação com o restante. Em Tanquinhas, no município de Lucrecia, os sócios começaram a destinar para a Associação, 20% da renda líquida proveniente da venda de mel de abelha. Tem-se, neste caso, uma experiência em que foi possível haver crescimento com igualdade de distribuição de renda.
- **Criação de outras atividades complementares, especialmente as produtivas.** A partir da apicultura, produzida de forma associativa no município de Lucrecia, foi iniciada uma marcenaria para a confecção de caixotes para a produção de mel de abelha. Como um dos efeitos imediatos, a marcenaria ocupou os sócios da Associação que não tinham colméia e ainda, empregou algumas pessoas da localidade. Além do mais, e este ponto é importante, foram igualmente produzidas portas para as casas e 250 (duzentos e cinqüenta) caixotes para produtores de outras comunidades, do mesmo Município. Com o que, criou-se uma boa perspectiva para vendê-los nas localidades próximas. Esses fatos, potencialmente, podem apontar para o surgimento de uma outra atividade relativamente autônoma no processo produtivo e na gestão. A apicultura, portanto, permitiu o

aparecimento de outras atividades importantes, geradoras de emprego e renda, carreando novos recursos para a Associação e gerando novas possibilidades de adquirir uma maior autonomia. Também em Lucrecia, a agricultura terminou complementada com a alimentação para o gado; a introdução da pesca, na barragem; e áreas de lazer para os moradores de Tanquinhos (restaurante, banho de cascata). Em Caicó, por sua vez, encontra-se complementaridade de atividades produtivas com a introdução da pesca, a partir da barragem submersa em Carrapateira. Já em Portalegre, a produção da rapadura terminou gerando um ganho adicional, ao se destinar parte da matéria-prima para a ração dos animais. Em São João do Sabugi, por seu lado, foi decidido - de forma coletiva -, dar apoio à banda de música local e que levou à gravação de um CD.

90

- **Transformação de atividades complementares em principais.** Especialmente em algumas áreas, onde se plantava algodão anteriormente e, com os problemas advindos da praga do bicudo e da repetição da seca, o que anteriormente funcionava como atividade secundária, passou a ser a atividade principal. Exemplo disso pode ser dado com o caso da apicultura, no município de Lucrecia. No início, afigurava-se como algo emergencial e voltado para a sobrevivência imediata da população local. Isso sugere que, com o crescimento e continuidade da apicultura esta última passou a materializar uma outra atividade, geradora de renda e ocupação para uma parte significativa da população local. Demonstra, pois, dentre outras coisas, e ao contrário do que habitualmente tem sido divulgado, que a população não oferece resistência à mudança e à introdução de inovações - no processo produtivo.
- **Expansão horizontal da influência do cooperativismo.** Além do treinamento que alguns produtores da Serra do Mel têm dado, para agricultores de outras localidades, o crescimento da Cooperativa, ao consolidar-se e adquirir um grande reconhecimento, terminou propiciando a ramificação de sua atuação no plano horizontal. Pois, ao incentivar a produção de castanha de caju, ocorrida de modo simultâneo, o cooperativismo foi tomado como referência para outras atividades e envolveu outras associações ligadas à produção em áreas distintas. Nesse sentido, deve-se apontar a exportação do mel de abelha produzido no município de Lucrecia que, está sendo exportado

para mercados externos, através da Cooperativa do município de Serra do Mel.

- **Participação crescente das mulheres.** Além das Associações de Mulheres, na produção de castanha de caju na Serra do Mel, merecem destaque a criação de caprinos em São Rafael e, a horta de produtos orgânicos em Caraúbas.
- **Abertura de novos mercados.** Tem chamado a atenção à abertura de alguns mercados para determinados produtos do Rio Grande do Norte. A iniciativa da Serra do Mel para a venda de castanha nos Estados Unidos, é relevante. Além do mais, merece registro a venda de mel de abelha - originário de Lucrecia - para a Alemanha.
- **Intercâmbio de experiências.** Dirigentes e técnicos de associações estão transferindo experiências para outras associações e cooperativas, tal como no caso do beneficiamento da castanha de caju, via Serra do Mel. Ou, a ida de agricultores do Rio Grande do Norte para conhecer experiências em outros lugares (participação da Associação de Apodi, tanto em congressos sobre apicultura quanto na realização de visitas técnicas no estado do Piauí).
- **Apoio a outros setores a partir da atividade principal.** O abastecimento de água, em Açu, através da Associação Comunitária, deu apoio a outras iniciativas em diferentes áreas, tais como, transportes (abrigo para passageiros), saúde (venda de remédios a preço de custo para os sócios da entidade), co-responsabilidade em atividades da extensão rural (distribuição de cestas de alimentos na seca e de sementes) ou a construção do Centro Comunitário para eventos de lazer. No caso de Macaíba, a partir da casa de farinha, o conselho comunitário construiu a chamada passagem molhada para facilitar o deslocamento dos moradores.
- **Agricultores pesquisadores.** A adoção da metodologia do que se poderia, em termos bastante amplos e através de tentativas de erros e acertos, chamar-se de agricultores pesquisadores, destacou-se como estratégico, para a difusão de práticas inovadoras nas atividades agrícolas e pecuárias, bem como na construção de cisternas para captação de água de chuva.

- **Vínculos das experiências com a Câmara Municipal.** Em Caraúbas, foi estabelecido um vínculo mais estreito entre o Sindicato de Trabalhadores Rurais, a Câmara Municipal e o Conselho do FUMAC.
- **Efeito difusor.** Em Lucrecia, a construção de uma barragem na comunidade de Tanquinhos terminou influenciando a construção de novas barragem em outras comunidades da região, tal como foi observado em Frutuoso Gomes. De modo complementar, alguns municípios tomaram a mesma iniciativa após conhecerem as barragens de Serra Negra e de Carrapateira (Caicó).

Portanto, enquanto visão de futuro, essas experiências poderiam estar articuladas entre si, uma vez que já manifestaram a existência de um crescimento endógeno. Mas, enquanto tal, podem apresentar limites que poderiam ser atenuados e/ou quebrados na medida em que ocorrerem estímulos exógenos, a partir da inter-relação entre as experiências e conexões com outros mercados.



CAPÍTULO 6

PONTOS COMUNS

O tema central do presente capítulo é a necessidade e a urgência do início de uma maior sistematização, aprofundamento e detalhamento dos casos estudados. Isso permitirá, no mínimo, que se extraia lições das semelhanças e, de acordo com os desdobramentos, sejam traçadas ou readaptadas, segundo uma nova estratégia, mais ampla, as políticas a partir da experiência dos exemplos citados.

- **Aumento do emprego e renda.** Há dificuldades de medir, de imediato, o aumento da renda dos participantes das atividades, das comunidades e dos municípios como um todo. Há, também, poucos dados disponíveis que possibilitem a comparação com a situação anterior da ocupação e do emprego. Os relatos parecem mostrar significativos avanços a este respeito, principalmente se for realçado que muitas pessoas estão sem uma ocupação ou emprego devido ao declínio da cultura do algodão e dos problemas da seca. Exemplos importantes: inexistência de desemprego na comunidade Cachoeira que fica situada no município de Parelhas; aumento de 25 (vinte e cinco) sócios e 18 (dezoito) produtores iniciais para 31 (trinta e um) e 26 (vinte e seis) respectivamente na produção de rapadura em Portalegre e a ocupação de 25 (vinte e cinco) operários temporários; geração de emprego na construção da barragem submersa em Tanquinho, no município de Lucrecia, ou seja, a própria implementação do projeto proporcionou novas ocupações, às pessoas daquela comunidade.
- **Maior preço para os produtores.** Com o beneficiamento feito no próprio local de trabalho, diminuem as margens de comercialização reduzindo o número de intermediários; com isso, os produtores podem receber um preço melhor, tal como no caso da castanha de caju e do mel de abelha.
- **Participação democrática.** Relevante o fato de que, como regra, as atividades e as prioridades do processo produtivo tenham sido marcadas por um processo decisório com a participação ativa das pessoas. Bastaria citar a dinâmica das diferentes Associações e dos Conselhos do FUMAC de São do Sabugi e Caraúbas, Vila Paraná na Serra do Mel, etc. Além do mais, uma maior diversidade política dos Conselhos tem propiciado melhor êxito do que aqueles controlados pelos governos municipais. Em alguns casos, a organização levou a que o Prefeito, ao participar das assembléias, tivesse que se

comprometer com a atividade, como em Tanquinhos, no município de Lucrecia. Em outros casos, os sócios trabalhavam uma quantidade de dias gratuitamente para a Associação, tal como ocorreu em Carrapateira, em Caicó. Em Lucrecia, os sócios passaram a destinar para a associação 20% da renda líquida para a constituição de um Fundo de Reserva destinado a despesas de operação, manutenção e eventual contrapartida de novos projetos. Ressalte-se, igualmente, que parece ser a regra que as Associações e Conselhos mais organizados tiveram menos dificuldades devido a experiências passadas de organização, de formação de lideranças e, nestes casos, sobressaem-se as experiências adquiridas através dos Sindicatos e atividades vinculadas à Igreja Católica.

96

- **Motivação, auto-estima e postura de co-responsabilidade.** A produção de rapaduras dos Sítios Genipapeiro, Alexandre Pinto e Bom Jardim, em Portalegre, após certo ceticismo inicial quanto à viabilidade da atividade, tomou nova direção a partir do momento em que os agentes tomaram para si a tarefa de levar adiante seus propósitos e assumiram, como questão importante, a responsabilidade de tocar o empreendimento. Na comunidade de Tanquinhos, situada no município de Lucrecia, os membros da associação entenderam a importância da construção e a utilização da barragem submersa como algo bastante motivador e indicador da auto-estima, tal como se revela, nos dias atuais.
- **Inovações no processo produtivo.** Na Serra do Mel, o exemplo geral mais conhecido remete para a criação de uma Central de Beneficiamento da Castanha de Caju e, especificamente, a invenção e o desenvolvimento, pelos próprios produtores, de uma estufa com o uso de gás, na secagem da castanha. Em outras experiências, encontra-se um tratamento ecológico do aproveitamento produtivo da manipueira (alimentação do gado e aumento da quantidade de leite, adubo para plantas, etc.) em Macaíba, ou até mesmo a utilização de energia solar, de minhocas e de inseticida orgânica em Umarizal; e, por último, a aquisição de novos equipamentos para a produção de suco de caju, tal como ocorreu em Portalegre.
- **Introdução de novos produtos de forma crescente e mais sistemática.** A apicultura surge como o caso mais comum, mas, pode-se também lembrar o beneficiamento de frutas (produção de

suco de caju em Portalegre) e a produção de pepino e repolho (na horta orgânica de Caraúbas). Também se deve apontar o beneficiamento do caju em Portalegre (produção de suco integral) e a previsão para diversificar os produtos derivados da cana-de-açúcar (rapadura temperada com coco, com castanha, com mel, etc.), assim como a farinha de banana (em Ceará Mirim) ao lado de uma previsão da diversificação e do surgimento de outros produtos derivados.

- **Preocupação com o meio ambiente e a higienização dos produtos.** Este elemento apareceu de diferentes maneiras, seja no tratamento do solo, seja na agricultura orgânica em Caraúbas, ou no tratamento ecológico de subprodutos da atividade, tal como mencionado para a manipueira, em Macaíba, produção de algodão orgânico em Umarizal, etc.
- **Pluralidade de projetos.** De uma maneira geral, as experiências exitosas mostraram que são compostas por vários projetos e atividades complementares.
- **Parcerias e apoios.** Com exceção do município de Portalegre, não tem sido comum o apoio das Prefeituras às experiências. No início da implementação das mesmas deve-se destacar o papel exercido pelos Sindicatos (Caicó, Serra Negra, Caraúbas); pelas ONGs, (SEAPAC, que teve atuação principalmente na região Seridó), a OCERN, que atuou no município de Macaíba; e, órgãos governamentais (a EMATER, na construção da barragem submersa em Carrapateira, Caicó). Neste sentido, são várias as colaborações de entidades de todo tipo, sejam governamentais e não governamentais, religiosas ou Também, deve-se destacar o importante papel de assessoramento técnico, como condicionante do êxito das atividades. De uma maneira geral, poder-se-ia afirmar que, as experiências bem sucedidas evidenciaram uma estreita relação entre as instituições do Estado e da sociedade civil. E, nessa relação, esta última atuou de forma complementar, mas, autônoma.



CAPÍTULO 7

DIFICULTADES COMUNS ENCONTRADAS

As dificuldades mais comuns encontradas, na gestão do desenvolvimento local, podem ser enumeradas a seguir:

- **Insuficiência de capital para consolidar e ampliar as atividades.** Neste caso, seja para dar continuidade de forma crescente à produção seja para manter um estoque visando preços melhores no mercado. Mesmo com a existência de demanda, como na Serra do Mel, falta capital para o estoque e a embalagem que sejam compatíveis com as possibilidades da venda.
- **Insuficiência de assistência técnica dos órgãos governamentais após o início das atividades produtivas.** É visível a demanda reprimida por assistência técnica nos projetos produtivos. Isso se deve ao desmonte das estruturas estatais no Brasil e no Rio Grande do Norte em particular, gerando problemas na consolidação dos projetos de desenvolvimento local, que embora bem formulados, requerem formação e qualificação profissionais para serem adequadamente implementados e gerenciados.
- **Insuficiência de apoio na comercialização.** Em alguns momentos, foi destacada a necessidade de se criar uma agência, tal como ocorreu na Serra do Mel. Em outros casos, como no município de Ceará Mirim, já tinham sido tomadas algumas iniciativas visando suprir a ausência desta agência mais ampla e de caráter estadual.
- **Irregularidade climática.** Apesar dos avanços em muitas das atividades desenvolvidas, algumas ainda dependem quase que exclusivamente das chuvas, como a produção de rapaduras em Portalegre.
- **Falta de conexão entre as funções exercidas pelas universidades, pelos órgãos governamentais e pelas experiências.** O caso mais expressivo foi constatado em Mossoró onde, não há agrônomos com especialização em castanha de caju, que tenham cursado na ESAM ou outras instituições.



**REFERÊNCIA
BIBLIOGRÁFICA**

ABERS, Rebecca. **Inventing Local Democracy: participatory politics and civic organizing in Porto Alegre, Brazil**. Califórnia: Universidade de Califórnia, 1997. (Tese, Doutorado em Sociologia).

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Os barões da federação: os governadores e a redemocratização brasileira**. São Paulo HUCITEC; USP, 1998.

AGENDA 21 BRASILEIRA. **Comissão de políticas de desenvolvimento sustentável e da agenda 21 nacional**. PNUD: Brasília, 2000.

ARRETCHE, Marta. **Estado federativo e políticas sociais: determinantes da descentralização**. Rio de Janeiro: Revan; São Paulo: FAPESP, 2000.

_____. Mitos da descentralização: mais democracia e eficiência nas Políticas Públicas?. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 11, n. 31, jun. 1996.

_____. Tendências no Estudo sobre Avaliação. In: RICO, Elizabeth Melo (Org.). **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate**. São Paulo: Cortez, 1998.

BAER, Mônica. **El Banco Mundial y su política hacia América Latina**. 1981. 178f. Dissertação (Mestrado em Economia).- Centro de Investigación y Docencia Económicas, AC, 1981.

105

BANCO MUNDIAL. **Uma avaliação preliminar dos programas de desenvolvimento rural para o nordeste**. Washington: [s.n], 1985.

BAVA, Sílvio Caccia (Org.). **Desenvolvimento local**. Pólis, São Paulo, n. 25, 1996.

BENEVIDES, Maria Victória de Mesquita. **Cidadania ativa: referendo, plebiscito e iniciativa popular**. São Paulo: Ática, 1991.

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo e sociedade: por uma teoria geral da política**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

BOCAYUVA, Pedro Cláudio Cunca. Pensando uma política pública de geração de trabalho e renda. In: VEIGA, Sandra Mayrink; FONSECA, Isaque. **Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação**. Rio de Janeiro: DP&A: Fase, 2001.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação**. 8. ed São Paulo: Brasiliense, 1994.

BORJA, Jordi. **Democracia local: descentralización del estado, políticas económico-sociales en la ciudad y participación popular**. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona, 1988.

BUARQUE, Sérgio C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável: metodologia de planejamento**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

BRACERAS, Liliana L. R. **Estratégias de desenvolvimento local sustentável: uma contribuição a estratégias de desenvolvimento de comunidades localizadas em região de potencial turístico**. 145p. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Tecnologia, Programa de Engenharia de Produção.

BURSZTYN, Marcel. **O poder dos donos: planejamento e clientelismo no nordeste**. Petrópolis: Vozes, 1985.

106

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.**

CAMAROTTI, Ilka; SPINK, Peter (Org.). **Parcerias e pobreza: soluções locais na construção de relações sócio-econômicas**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação [S. I]**. 20 ed. 1982.

_____ **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1986.

CASTRO, Maria Helena G. **Descentralização e política social**. São Paulo: Cadernos Cepam B, 1991.

CATANNI, Antonio David. **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

CORAGGIO, José Luís. **A construção de uma economia popular como horizonte para cidades sem rumo**. In: RIBEIRO, Luiz César de Queiroz; SANTOS JÚNIOR, Orlando Alves dos (Orgs.). **Globalização**,

fragmentação e reforma urbana: o futuro das cidades brasileiras na crise. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1994.

CRUZ, Rogério & MATOS FILHO, João. **A assistência técnica não-governamental: uma avaliação de experiências exitosas no estado do Rio Grande do Norte.** Natal (RN), Departamento de Economia UFRN. 2003. (mimeo).

DRAIBE, Sônia M.; ARRETCHE, Marta T. S. **Descentralização e políticas de combate à pobreza.** Campinas, SP: UNICAMP, [19-].

DRAIBE, Sônia M. Uma nova institucionalidade das políticas sociais: reflexões a propósito da experiência latino-americana recente de reformas de programas sociais. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 11, n. 4, out./dez. 1997.

FARAH, Marta Ferreira Santos; BARBOZA, Hélio Batista (Orgs.). **Novas experiências de gestão pública e cidadania. São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 11, n.4, out./dez. 1997.

FERNANDES, Maria Célia. **ONGs: a emergência do terceiro setor.** 1996. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Departamento de Ciências Sociais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1996.

FIGUEIREDO, Marcus Faria; FIGUEIREDO, Angelina Maria Cheibub. Avaliação Política e Avaliação de Políticas: um quadro de referência teórica. **Análise e Conjuntura**, Minas Gerais, v. 1, n. 3, set./dez. 1986.

GAMBIAGI, Fabio & ALÉM, Ana Cláudia. **Finanças públicas: teoria e prática no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus. 2001.

GONZALEZ, Manuel José Forero et al. **O Brasil e o Banco Mundial: um diagnóstico das relações econômicas (1994 – 1989).** Washington: IPEA, [1990].

GONÇALVES, Hebe Signorini (Org.). **Organizações não governamentais: solução ou problema?** São Paulo: Estação Liberdade, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2003.**

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA - IICA e CIDER - **Nueva ruralidad - El desarrollo rural sostenible en el marco de una lectura de la ruralidad Serie: documentos conceptuales.** Serie de Documentos Pedagógicos IICA, Costa Rica. mar. 2000, set. 2000.

_____ La competitividad territorial - **Documentos técnicos del Programa Leader de la Unión Europea.** 1999.

Nueva ruralidad - El desarrollo rural sostenible en el marco de una lectura de la ruralidad **Serie: documentos conceptuales** Costa Rica: IICA, 2000.

Perfil de entrada: características sócio-econômicas no espaço de atuação do PCPR no Rio Grande do Norte. Natal: [s.n], 1999a.

_____. **Projeto de combate à pobreza rural – estudo de desempenho físico.** Natal, [s.n], 1999b.

_____. **A experiência do pcpr no rio grande do norte: relato de subprojetos exitosos na região do Seridó.** Natal, [s.n], 2000.

108

INSTITUTO DE DESARROLLO ECONÓMICO (IDE) DEL BANCO MUNDIAL; INSTITUTO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA, (Org.). **Acción local, mejores vidas: implementación de proyectos participativos y descentralizados.** Ciudad Antigua, Guatemala: Daniel Sellen, 1998.

JARA, Carlos J. **As dimensões intangíveis do desenvolvimento sustentável.** Brasília:IICA, 2001.

_____. **Sustentabilidade do desenvolvimento.** Brasília:IICA, 2003.

JOBERT, Bruno; MULLER, Pierre. **L'Etat en Action: politiques publiques et corporatismes.** Paris: Presses Universitaires de France, 1987.

LICHTENSZTEJN, Samuel; BAER, Mônica. **Fundo Monetário Internacional: estratégias e políticas do poder financeiro.** São Paulo: Brasiliense, 1996.

LOBATO, Lenaura. Algumas considerações sobre representação de interesses no processo de formulação de Políticas Públicas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 31, n.1, p. 30-48, Jan./Fev. 1997.

LOBO, Tereza. Descentralização – Uma alternativa de mudança. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 14-24, jan/mar, 1988.

MATOS FILHO, João. **A descentralização das políticas de desenvolvimento rural: uma análise da experiência do Rio Grande do Norte**. 2002. 234f. Tese (Doutoramento em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002.

_____. **Estado e agricultura: um estudo das conseqüências da intervenção estatal sobre a produção familiar do Seridó do Rio Grande do Norte**. 1987. 167f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1983.

_____. **Avaliação de projetos comunitários**. Natal: IICA, 1994.

MELO, Célia R. S. S. de. **A atuação do banco mundial no brasil: dos financiamentos á infra-estrutura aos projetos compensatórios de 1942 – 2002**. 95p. (Monografia de Graduação). Centro de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Rio Grande do Norte. 2004.

MENY, Yves; THOENIG, Jean-Claude. **Politiques publiques**. Paris: Presses Universitaires de France, 1989.

MIRANDA, Carlos et al. **Planejando o desenvolvimento sustentável: a experiência recente do nordeste do Brasil**. Brasília: IICA, 1999.

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

_____. Participação e Descentralização Administrativa: Lições de Experiências Brasileiras. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 28, n. 3, p.174 – 94; jul/set. 1994.

MULLER, Pierre. **Les politiques publiques: que sais-je?** Paris: Presses Universitaires de France, 1989.

_____.; JOBERT, Bruno. **L'Etat en action**. Paris: Universitaires de France, 1987.

OLIVEIRA, Francisco de. **Elegia para uma re(li)gião: SUDENE, nordeste, planejamento e conflito de classes**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

PRUD'HOMME, Rény. **On the dangers of decentralization**. Washington: World Bank, 1994.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia – a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

PRESSMAN, Jeffrey L. & WILDAVSKY, Aaron. **Implementación - como grandes expectativas concebidas en Washington se frustran en Oakland**. México (DF), Fondo de Cultura Económica, 1998.

RAICHELIS, Raquel. **Esfera pública e conselhos municipais – caminhos da construção democrática**. São Paulo: Cortez, 1998.

RICO, Elizabeth Melo (Org.). **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate**. São Paulo: Cortez, 1998.

110

ROCHE, Chris. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças**. 2ed. São Paulo: Cortez:ABONG; Oxford, Inglaterra: Oxfam, 2002.

SECRETARIA DE TRABALHO E AÇÃO SOCIAL (SEAS). **Relatório semestral de monitoria do papp/rn**. Natal, [s.n.]1998a.

_____. **Projetos financiados pelo PCPR**. Natal, [s.n.], 1998b.

SABATIER, P. Top-Down and Botton-Up Approaches to Implementation Research: a Critical Analysis and Suggested Syntesis. In: **Journal Public Policy**, v. 6, n. 2 pp. 21-48.

SANTOS, Boaventura de Sousa (Org.). **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

_____.; RODRÍGUEZ, César. Introdução: para ampliar o cânone da produção. In: _____ (Orgs.). **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.1

SINGER, Paul. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In:

_____ Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: _____ SOUZA, André Ricardo (Orgs.). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2003.

SOUZA, Lincoln Moraes. **Utopia experimental e políticas públicas**. Natal-RN: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2004. (mimeo.).

TAPIA, Jorge Ruben Biton. **Políticas sociais na América Latina: diagnóstico e recomendações das agências multilaterais no início dos anos 90**. Campinas: UNICAMP, 1996. (Caderno de pesquisas, 28).

TENDLER, Judith. **Bom governo nos trópicos: uma visão crítica**. Rio de Janeiro: Revan; Brasília: ENAP, 1998.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Coord.). **Gestão social: metodologia e casos**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

VIANA, Ana Luiza. Abordagens Metodológicas em Políticas Públicas. **Revista de Administração de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 30, n. 2, p. 5-43, mar/abr. 1996.

WORLD BANK. **How the World Bank works with non government organizations**. Washington, D.C. :[s.n], [19-].

ZYL, Johan van et al. **Decentralized rural development and enhanced community participation: a case study from northeast Brazil**. Washington: The World Bank, 1995.



ANEXOS



Anexo I

Famílias beneficiadas, área cultivada, efetivo pecuário e potencial pesqueiro, segundo os subprojetos, 2002.

Sub-Projeto	Famílias Benef.	Área Agrícola (ha)				Pecuária - cabeças			Pesca-kg
		Feijão	Melancia	Tomate	Capim	Bov/Leit	Corte	Caprino	
Curral Queimado	16	23	01	01	03	-	-	50	3.750
Conceição	40	-	-	-	-	-	100	150	-
Arapuá	61	12,5	02	0,5	03	120	100	120	4.500
Pitombeira	32	04	-	-	-	120	101	200	2.400
Rolinha	31	-	-	-	-	60	40	150	4.500
B.Maniçoba	26	-	-	-	-	-	52	80	3.000
Torrões	21	-	-	-	-	36	44	-	4.500
Boa Vista	16	-	-	-	-	76	101	70	7.200
Total	243	39,5	03	1,5	06	412	538	820	29.850

Fonte: IICA, A experiência do PCPR no RN: relatório de implementação (1997-2002).

Anexo II
Receita bruta, por tipos de atividade, total de famílias beneficiadas e renda bruta familiar anual, 2002.

Subproj.	Famílias Benef. (B)	Receita bruta (R\$)										Total (R\$) (A)	Renda bruta/família/ano (A)/(B)
		Feijão	Melancia	Tomate	Leite	Carne	Cap/Ovin	Peixe	Arroz	Prod. Veg.			
Curral Queimado	16	19.550	2000	10.000	5.888	-	1260	3000	31.550	41.698		114946	7184,12
Conceição	40	151.860	-	-	-	-	-	-	-	-	-	151.860	3.796,50
Arapuá	61	10.650	4.000	7.000	18.200	22.680	3.456	3600	1750	21.650		92986	1.524,36
Pitombeira	32	3.400	-	-	12.360	19883	5.040	1928	-	43.003		85614	2.675,43
Rolinha	31	-	-	-	34.550	9.600	3.680	3600	-	113895		165325	5.333,07
Barra da Maniçoba	26	-	-	-	8986	12600	2016	2400	-	50.620		76.622	2.947,00
Torrões	21	-	-	-	6221	9979	-	3600	-	113895		133.695	6.366,43
Boa Vista	16	-	-	-	131333	16968	1764	57600	-	217660		425325	26582,8
Total	243	185.460	6.000	17.000	217.538	91.710	17.216	75.728	33.300	60.2421		1.246.373	5129,10

Fonte: IICA, A experiência do PCPR no RN: relatório de implementação (1997-2002).

Programação Visual, Fotografias e Capa
João Vital Evangelista Souto.

117

Este livro se terminou de imprimir, no mês de Novembro do 2004,
na Opçãograf gráfica e editora

É possível haver uma multiplicação dessas experiências em outros municípios e/ou comunidades? Em caso positivo, em que condições isso poderia ocorrer?

Neste livro se apresenta um trabalho realizado por diversos pesquisadores, que analisaram as experiências de implementação de políticas, programas e projetos de desenvolvimento e gestão local, bem como se buscou registrar o conhecimento acumulado por essas diferentes organizações da área rural e, ainda, procura divulgar os avanços obtidos. Informa-se que essas experiências exitosas foram realizadas nos municípios de São João do Sabugi, Cajicó, Caraubas, Ceará Mirim, Apodi, Portalegre, Serra do Mel, Macaíba, São Rafael, Açu, Lucrécia e Serra Negra do Norte.



Secretaria de Estado do Trabalho,
da Habitação e da Assistência Social