

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL LOCAL:  
A CONTRIBUIÇÃO DO AGENTE DE DESENVOLVIMENTO  
DO BANCO DO NORDESTE NO ESTADO DO CEARÁ.**

**MARINALVA DA SILVA**

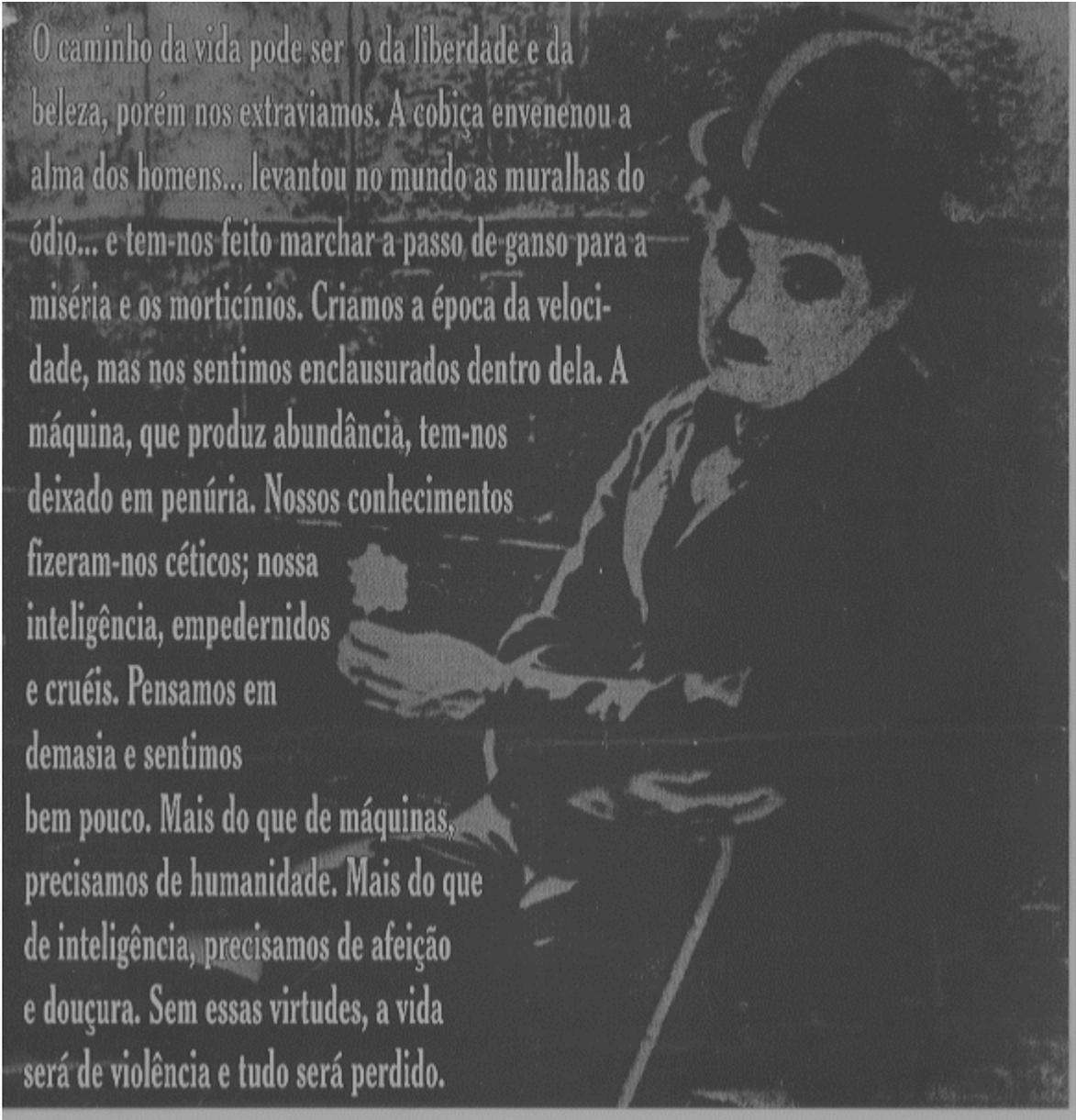
Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> **GENI DORNELES VALENTI**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito  
para obtenção do grau de Mestre em Administração.

**Porto Alegre, Abril de 1999**

**Para aquelas pessoas que, por negligência política, ainda precisam caminhar muitos quilômetros diariamente, à procura de água, gastando quase dois terços do seu dia nessa busca. Na maioria das vezes, essas longas caminhadas são acompanhadas da fome e, pior, da absoluta incerteza quanto à comida para si e seus filhos. Quando a busca tem um final feliz, com a água encontrada por eles, a única disponível para beber, muitos de nós, *seguramente, nem lavaríamos as mãos.***

**E para todos que, como os Agentes de Desenvolvimento do Banco do Nordeste, especialmente os do estado do Ceará, acreditam e trabalham para construir um mundo melhor.**



O caminho da vida pode ser o da liberdade e da beleza, porém nos extraviamos. A cobiça envenenou a alma dos homens... levantou no mundo as muralhas do ódio... e tem-nos feito marchar a passo de ganso para a miséria e os morticínios. Criamos a época da velocidade, mas nos sentimos enclausurados dentro dela. A máquina, que produz abundância, tem-nos deixado em penúria. Nossos conhecimentos fizeram-nos céticos; nossa inteligência, empedernidos e cruéis. Pensamos em demasia e sentimos bem pouco. Mais do que de máquinas, precisamos de humanidade. Mais do que de inteligência, precisamos de afeição e doçura. Sem essas virtudes, a vida será de violência e tudo será perdido.

### **BANCA EXAMINADORA:**

Prof. Dr. JOSE CARLOS BARBIERI - EAESP/FGV

Prof<sup>a</sup>. Dra. MARÍLIA MOROSINI - PPGA/UFRGS

Prof. Dr. WALTER MEUCCI NIQUE - PPGA/UFRGS

“...e não esquecer, ao começar o trabalho de me preparar para errar, não esquecer que o erro muitas vezes se havia tornado o meu caminho. Todas as vezes em que não dava certo o que eu pensava, ou sentia, é que se fazia enfim uma brecha e, se antes eu tivesse tido coragem, já teria entrado por ela. Mas eu sempre tivera medo do delírio e do erro. Meu erro, no entanto, devia ser o caminho de uma verdade: pois só quando erro é que saio do que entendo. Se a verdade fosse aquilo que posso entender, terminaria sendo apenas uma verdade pequena, do meu tamanho.”

**Clarice Lispector**

## AGRADECIMENTOS

“ ... se depende sempre, de tanta muita diferente gente. Toda pessoa sempre é a marca das lições diárias de outras tantas pessoas.”  
**Gonzaguinha**

Para citar todas as pessoas que contribuíram para que este trabalho fosse concluído, ampliando meus conhecimentos, eu teria que fazer uma dissertação só de agradecimentos. Acho até que não seria uma má idéia e eu começaria agradecendo à natureza por aquela primeira árvore utilizada na criação do papel. Ela possibilitou que agora eu registre nesta página a alegria de cumprir mais uma etapa na escalada do crescimento pessoal. E ainda, a saudade que sentirei do aprendizado vivenciado na acolhedora Porto Alegre, e do convívio com as pessoas que contribuíram para a realização deste estudo. Para isso, eu iria precisar de muitas páginas... Assim, sou grata a tantas pessoas, cujos nomes não constarão aqui. Daí, meu obrigada geral a todos que, de alguma forma, participaram desse projeto de vida.

Um agradecimento especial é destinado à minha família, sobretudo a meus pais e irmãos, pelo apoio que sempre me oferecem, mesmo quando eu me encontro a quase 5.000 km de distância deles.

À minha orientadora, **Geni Valenti**, o profundo agradecimento pela sua amizade e aprendizado da investigação científica com rigor metodológico. Com ela aprendi os procedimentos necessários para que a pesquisa seja fiel à realidade investigada, e a fazer desse momento uma oportunidade para aprender através do prazer de construir algo que tenha, sobretudo, relevância e utilidade social. Com certeza, se não fosse sua competente orientação profissional e, acima de tudo, humana, este trabalho não seria o que é, nem teria sido concluído no prazo. Além disso, quero também, nesta oportunidade, expressar a minha admiração pela grandeza e coerência de sua pessoa.

Sou grata ao Banco do Nordeste, pela oportunidade recebida, sem a qual não seria o ser que hoje sou. E isso inclui a trajetória iniciada, aos quinze anos, como menor estagiária, no Piauí, passando pela efetivação como funcionária, através de concurso interno, à transferência para Recife, onde pude, através do trabalho noturno, concluir a faculdade de Psicologia e, finalmente, após criteriosa seleção, participar deste mestrado. Por tudo, meu muito obrigada.

Eu não poderia deixar de manifestar a admiração e o agradecimento a todos os Agentes de Desenvolvimento do Banco do Nordeste, pela coragem e iniciativa de ajudar a construir uma outra história para o Brasil. Agradeço especialmente aos Agentes que contribuíram com seus depoimentos, pela motivação contagiante na crença de que o *ser humano é viável*.

Esse agradecimento é estendido também aos colegas de todas as Agências do Banco em que trabalhei, em especial para Linaldo, Brandão, Mário Alcoforado, Clézia, Josefina e Graça, bem como aos colegas da Direção Geral, com destaque para:

Salvelina, Serafim, Margareth, Quináuria, Eleazar, Mazé, João Batista, Paulo Roberto, Edilson, Ana Altina, João de Castro, Gabriel, Solange e Varela, pelo apoio técnico e atenção recebidos.

Ao **Carlos**, pelo carinho e constante apoio, inclusive técnico, além da alegria pelas descobertas do amor compartilhado.

À Lourdinha Rotermund e Mauro Figueredo pela amizade e estímulo.

Ao Educador Profº **Juan Antonio Tijiboy**, por seu compromisso e respeito ao ser humano, evidenciados através da sua proposta de desenvolvimento sustentável municipal.

Aos professores do PPGA, especialmente Eugênio Pedrozo, Zilá Mesquita, Luis Felipe Nascimento, Walmíria Piccinini, Francisco Araújo Santos, Luis Roque Klering, Louremi Saldanha e Cláudio Mazzilli.

Aos colegas do mestrado, doutorado e funcionários da Escola de Administração e do laboratório de informática, dentre os quais estão: Karina, Kátia Madruga, Elaine, Patrícia, Tânia, Grace, Maria Antonia, Maira, Ilsa, Simone, Sedinei, Nanci Santos, Carla Duarte, Eva Esendula, Luiz Carlos Müller, Gabriela, Rosane Agustin Mendes, Alexandre Santos, Reginaldo Moraes e Daniel Fucs.

Aos amigos da casa do estudante, sobretudo Ieda, Cândida, Clóvis, Rudi, Manoel e Vicente, pela significativa contribuição neste trabalho.

Ao Nereu, pela amizade e digitalização das fotos do anexo.

E, finalmente, ao Joubert, especialmente pela revisão lingüística.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	<b>10</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>11</b>
<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>I – CONTEXTO DA PESQUISA</b> .....	<b>18</b>
<b>1.1 A Organização</b> .....	<b>19</b>
1.1.1 O Reposicionamento do Banco do Nordeste.....	<b>20</b>
1.1.2 Cenários do Problema.....	<b>23</b>
1.1.3 O Problema.....	<b>25</b>
1.1.4 Objetivos do Estudo.....	<b>26</b>
<b>II – FUNDAMENTOS TEÓRICOS</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1 A Necessidade de Mudança</b> .....	<b>28</b>
2.1.1 Um Olhar Sobre a Crise do Mundo Moderno.....	<b>29</b>
2.1.2 Compreendendo a Modernidade e suas Contradições Sociais.....	<b>32</b>
2.1.3 Um esboço sobre a Trajetória da Organização do Trabalho.....	<b>35</b>
2.1.4 As Conseqüências das Mudanças no Mundo do Trabalho .....	<b>36</b>
2.1.5 O Ser Humano nessa Transição .....	<b>38</b>
<b>2.2. A Opção Política pelo Desenvolvimento Sustentável Local</b> .....	<b>40</b>
2.2.1 Discursos.....	<b>42</b>
2.2.2 O Desenvolvimento Humano Sustentável .....	<b>46</b>
2.2.3 O Desenvolvimento Humano Desejável.....	<b>48</b>
2.2.4 As Categorias Teóricas do Desenvolvimento Sustentável .....	<b>49</b>

<b>2.3 A Intervenção Humana</b> .....	<b>53</b>
2.3.1 Delimitando Conceitualmente a Estratégia da Intervenção.....	54
2.3.2 Estratégia e Sustentabilidade .....	55
2.3.3 A Questão da Motivação para o Trabalho .....	56
2.3.4 O Perfil do Articulador Estratégico .....	61
<b>III - METODOLOGIA</b> .....	<b>63</b>
<b>3.1 Método</b> .....	<b>64</b>
<b>3.2 Caracterização da População</b> .....	<b>65</b>
<b>3.3 Amostra e Critérios de Seleção</b> .....	<b>65</b>
<b>3.4 O Instrumento e suas Características</b> .....	<b>66</b>
<b>3.5 Coleta de Dados</b> .....	<b>67</b>
<b>3.6 Análise dos Dados</b> .....	<b>70</b>
<b>3.7 Definição de Termos</b> .....	<b>71</b>
<b>IV – ANÁLISE</b> .....	<b>74</b>
<b>4.1 Dimensão do Programa</b> .....	<b>77</b>
4.1.1 Metas a Curto e Médio Prazos.....	77
4.1.2 Estratégias de Ação.....	78
4.1.3 Amplitude/Engajamento de Participação.....	80
4.1.4 Aspectos: Negativos/ Positivos/Ajustáveis.....	82
4.1.5 Alcance de Objetivos .....	88
4.1.6 Visão de Futuro.....	89
4.1.7 A Opinião dos Representantes Locais .....	91
<b>4.2 Dimensão do Agente</b> .....	<b>94</b>
4.2.1 Perfil da Amostra .....	94
4.2.2 Motivos para Concorrer à Função .....	96
4.2.3 Características Essenciais .....	98
4.2.4 Requisitos Básicos .....	100
4.2.5 Papel e Responsabilidades .....	102
4.2.6 Facilidades e Dificuldades .....	103
4.2.7 A Capacitação Recebida .....	106
4.2.8 Sugestões .....	109
4.2.9 A Opinião dos Representantes Locais .....	115

<b>4.3 Dimensão da Mudança.....</b>	<b>117</b>
4.3.1 Sistematização para Mudanças Consistentes.....	119
4.3.2 Desenvolvimento Econômico e Social Local.....	120
4.3.3 Capacitação para o Agente Produtivo.....	122
4.3.4 Educação Ambiental.....	126
4.3.5 Modernização e Melhorias na Estrutura Produtiva.....	127
4.3.6 Uso de Tecnologia mais Limpa e Racional.....	130
4.3.7 Estratégias de Ação.....	132
4.3.8 Fortalecimento do Banco.....	134
<b>V - CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>137</b>
<b>5.1 Dimensão do Programa.....</b>	<b>138</b>
<b>5.2 Dimensão do Agente.....</b>	<b>153</b>
<b>5.3 Dimensão da Mudança.....</b>	<b>162</b>
<b>VI – ANEXOS.....</b>	<b>171</b>
<b>VII – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>190</b>
1. Referências Específicas do Desenvolvimento Sustentável.....	191
2. Referências Específicas da Administração e Recursos Humanos.....	192
3. Referências Complementares.....	194

## **RESUMO**

Este é um estudo descritivo de caráter exploratório, realizado através da adição da pesquisa quantitativa à qualitativa. Aborda o Programa Agente de Desenvolvimento do Banco do Nordeste, cujo objetivo é promover o desenvolvimento sustentável nos municípios nordestinos, para identificar o grau de intervenção do Agente de Desenvolvimento em nível de comunidade, no estado do Ceará.

Essa investigação teve como propósito identificar mudanças ocorridas nesses municípios a partir do Programa, verificando em que medida elas podem ser consideradas estratégias de desenvolvimento sustentável. Paralelamente, o estudo procurou, junto aos Agentes e representantes de associações, caracterizar o grau de intervenção do Agente naquelas mudanças que resultam em transformações econômicas e sociais.

A estrutura da análise e, conseqüentemente, os resultados encontrados, seguem três dimensões: o **Programa**, o **Agente** e a **Mudança**. Pelos resultados obtidos, o Programa vem alcançando os objetivos propostos. Os Agentes, de fato, podem ser considerados articuladores estratégicos do desenvolvimento local. Quanto às mudanças, parecem contemplar gradativas melhorias na qualidade de vida da população, na transferência de tecnologia e na redução do impacto ambiental e, embora sutis, com certeza elas apontam na direção da sustentabilidade.

Entretanto, para que os resultados elencados pelo Programa e esperados pelos Agentes e pela população possam adquirir maior consistência no longo prazo, é fundamental que os ajustes e as adequações demandadas e/ou sugeridos neste estudo sejam implementados em todas as dimensões.

## **ABSTRACT**

This is a descriptive study with an exploratory character carried out through the addition of quantitative data to qualitative one. It studies the *Agent of Development Program* of Banco do Nordeste, which aims at promoting the sustainable development of towns located in the northeast of Brazil, in order to identify the Agent of Development at the level of community in the state of Ceará.

This investigation had as purpose identifying changes that have happened in the towns based on the Program, verifying in what level they can be considered as sustainable development strategies. At same time the study tried along with Agents and Representatives of Associations to characterize the level of intervention of the Agents in those changes that resulted into economic and social transformation.

The structure of analysis and the results of the study follow three dimensions: **Program, Agent and Changes**. By the results obtained the Program has been reaching the proposed objectives. The Agents can be considered, in fact, strategic facilitators of the local sustainable development. Referring to the changes some improvements can be noticed in life quality, in the technology transfer and in the reduction of the environmental impact. Although the changes are still subtle, they point to the direction of the sustainability.

However, in order that the results - referred in the Program and expected by both Agents and population - can acquire a bigger consistency at long term it is fundamental that the adjustments and adaptations demanded and/or suggested can be implemented in all dimensions.

# APRESENTAÇÃO

“ As idéias nada podem realizar. Para realizar as idéias são necessários homens que ponham a funcionar uma força prática”  
**Karl Marx**

Procurando ser coerente com a visão de mundo em que as pessoas são **a prioridade** e, sobretudo, com as proposta do desenvolvimento sustentável, no qual a transferência de tecnologia é fundamental para melhorar a qualidade de vida e reduzir as agressões à natureza, penso que não poderíamos simplesmente continuar repetindo “*velhos*” procedimentos de uma cartilha não condizente com imperiosas necessidade atuais, de racionalizar recursos finitos do planeta Terra.

Nesse sentido, a decisão de discordar de algumas regras da **ABNT** e apresentar este trabalho em papel “não clorado” e com impressão em frente e verso tem como justificativa e propósito o que segue:

Para não fazer uso da **Dioxina**<sup>1</sup>, pois o papel não clorado é o mais “*ecologicamente correto*”. Mormente, se pensarmos que 30% do lixo urbano provém de papel e que, diariamente, apenas nas universidades, milhares de alunos usam folhas de papel branqueado sem utilizar o verso, o desperdício é quase incomensurável...

Mesmo que esse problema de desperdício de papel não seja exclusivo da universidade, já é hora dela romper internamente o ciclo dessa alienação, quer seja para manter sua tradição de vanguarda na crítica da ação humana, quer seja para a construção de uma sociedade melhor.

Para estimular esse segmento da sociedade - que tanto devora papel e, por isso, pouco deve à “moto-serra”, sugerimos que seja uma norma interna da universidade e sobretudo do PPGA a utilização de papel não clorado e o aproveitamento completo da folha, bem como sua reciclagem.

---

<sup>1</sup> A dioxina, um pó inimaginavelmente pequeno, considerado o composto químico mais violento produzido pelo ser humano, é produzida através da industrialização da celulose e papel branco, usando cloro ou dióxido de cloro. A dioxina é cumulativa, letal em quantidades ínfimas, cancerígena, teratogênica e aniquila o sistema imunológico das pessoas. Em sociedades mais preocupadas com a qualidade de vida, como as da Europa, as pressões de ambientalistas, da opinião pública e da comunidade científica estão fazendo com que, a cada ano, o uso de cloro seja reduzido.

“ O futuro não é um lugar para onde estamos indo, mas um lugar que estamos construindo; o caminho para ele não é encontrado, mas construído, e o ato de fazê-lo muda tanto o realizador quanto o destino. **Jonh Schaar**

## **INTRODUÇÃO**

## POLÍTICA E DESENVOLVIMENTO

No Brasil, as mudanças ocorridas mais intensamente a partir dos anos 70, esclarece Abranches (1994), vêm sendo feitas de crises, de adaptações traumáticas a novos tempos e de impasses sociais. As elevadas e permanentes taxas de inflação, as desordens nas contas públicas, a dívida externa e a redução do crescimento na economia, presenciados no final dos anos 70 e intensificados sobremaneira neste segundo governo de Fernando Henrique Cardoso, são decorrentes do esgotamento do padrão de acumulação. Nas três últimas décadas, a política, a economia e a cultura do país vêm sofrendo modificações. Fica cada vez mais evidente, segundo Pereira (1997) que as dificuldades desse período, agravadas ainda mais em 1999, com a desvalorização do Real, são oriundas da crise fiscal, do modo de intervenção estatal e da forma burocrática pela qual o Estado é administrado. A partir nos anos 80, o Estado passa a ser visto como responsável pela crise social do país. A falta de apoio financeiro às políticas públicas federais, aliada às exigências capitalistas por novas formas de produção e competitividade, mobilizou a sociedade civil para a transição política e para a discussão sobre a reforma do Estado.

Há quase vinte anos<sup>2</sup>, discorrendo sobre políticas públicas, Pedro Demo (1979) expôs a problemática da situação nacional, fazendo um retrospecto dos ciclos da política social no Brasil. E, já naquele período, ele indagava a viabilidade da formação de uma sociedade menos desigual num país em desenvolvimento. Demo afirmava que o processo de desenvolvimento não se concebe sem planejamento e que a redução das desigualdades não se dá por si só. Ele alertava que era preciso forçar o mercado a assumir padrões redistributivos, pois era necessário também intervir na realidade de maneira a alcançar um desenvolvimento com metas mais racionais e desejáveis, obtendo assim uma sociedade mais igualitária. Vinte anos depois, para muitos, pouco ou quase nada mudou.

A falta de uma postura mais crítica diante dessa realidade é produto da pobreza material, educacional e política. Demo (1994) diz que essa pobreza é a principal forma de violência. É ela que marginaliza pobres, ignorantes e desempregados, fazendo aumentar, inclusive, a população dos presídios. A perversidade do sistema brutaliza o homem não apenas pela fome, mas sobretudo pela ignorância política e pelos horizontes estreitos e alienados, oferecidos pela lógica consumista do capitalismo neoliberal. O binômio fome e ignorância aumenta os conflitos sociais, estimulando o crime organizado, o narcotráfico, as fraudes e a delinqüência juvenil. É contraditório constatar que, apesar dos recursos produzidos pelo avanço da ciência, e das inovações tecnológicas, continua a ausência de soluções para esses problemas básicos que afligem o mundo.

A ineficiência e a falta de interesse dos líderes em resolver problemas como a fome mundial, o analfabetismo, a falta de moradia, a exploração do trabalho infantil e outros demonstra que o progresso tecnológico, sobremaneira a biociência e a biotecnologia, não têm servido de modo satisfatório ao ser humano. Neste caso, o homem é quem tem servido às tecnologias. Basta observar mais atentamente para perceber que, em

---

<sup>2</sup> No I Seminário Nacional de Políticas e Planejamento de Recursos Humanos.

nível social, pouco mudou, ou talvez tenha mudado para pior. No Brasil, e em especial na região Nordeste, os problemas que afetam quase dois terços da população, apesar dos planos, intenções e discursos, são quase crônicos. O que sobra em fome e violência, falta em proteção aos direitos mais elementares à vida. Se faltava comida, emprego, educação, saúde, água, moradia e salários mais justos, os atuais desafios para reverter essa situação são ainda mais complexos. Urge, portanto, atingir patamares em que a miséria e o subdesenvolvimento possam ser enfrentados. É importante e necessário que as políticas públicas estejam realmente voltadas para o bem comum, isto é, desejem promover o desenvolvimento sob condições de existência material compatíveis com a dignidade humana.

Em sucessivos governos, essas questões têm provocado muitas discussões e poucos resultados. Tal contexto, aliado às necessidades impostas pela globalização da economia, provocou um crescente descompasso entre Estado e Sociedade, refletindo-se nos arrochos salariais e na falta de investimentos em setores fundamentais como educação e saúde. Do início dos anos 90 em diante, com a abertura de mercado pelo Governo Collor, o processo de mudanças ampliou ainda mais suas complexas dimensões. Um exemplo disso foi o confisco das poupanças e o aumento da insolvência de empresas. Esses fatores, dentre outros, demandaram das organizações saltos de produtividade em curto espaço de tempo. Qualidade e produtividade tornaram-se palavras de ordem. Até esse período, as empresas brasileiras estavam acostumadas a reagir aos fenômenos da recessão e da instabilidade econômica com respostas defensivas de curto prazo. Algumas delas se defendiam buscando alternativas nas exportações. Outras encolhiam, enxugando despesas, em particular reduzindo o seu quadro de pessoal.

Com o processo de automação da produção e a decorrente reestruturação organizacional, essas mudanças se intensificam sobremaneira. A crescente redução da oferta de empregos foi reformulando valores e conceitos do mundo do trabalho. Dessa forma, as desregulamentações e privatizações, iniciadas na gestão Collor, atingiram o conjunto da sociedade, com reflexos fortemente sentidos no setor público. Nesse cenário, as estatais começaram a ser questionadas — denotando a fragilidade de suas existências — e se viram compelidas a buscar novas formas de atuação. A necessidade de repensar os próprios modelos organizacionais foi acentuada no governo de Itamar Franco com a implantação do Plano Real em julho de 1994. Essa mudança nos rumos da economia, com a estabilização da moeda, provocou desestabilizações em todos os setores. Muitas organizações, principalmente micro e pequenas empresas, foram eliminadas. Aquelas que sobreviveram tiveram que se reestruturar para corresponder às exigências de um mercado cada vez mais competitivo; afinal, no contexto de uma economia global, é imprescindível às organizações adotarem posturas críticas, estratégias criativas, visão de longo alcance e maior flexibilidade em seus processos. Para tanto, as organizações precisam ser flexíveis, eficientes e eficazes. Isso significa uma mudança de paradigma, ou seja, é preciso modificar concepções e sistemas convencionais vigentes, priorizando políticas economicamente condizentes com a realidade e em conformidade com sua missão, valores e objetivos.

Nessa nova dinâmica econômica do país, o setor bancário foi um dos mais afetados. Ainda nesse primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso, com a extinção da correção monetária, a *ciranda financeira* praticada pelos Bancos chegou ao fim. Com isso, os Bancos públicos, que vinham sofrendo acirrada concorrência dos Bancos

privados, passaram a ser ameaçados com a privatização. Reagindo à situação, eles priorizaram resultados que justificassem e garantissem sua permanência no mercado. A crise do setor financeiro, então, estimula um repensar sobre as políticas e estratégias seguidas pelos Bancos públicos, ressaltando que cada uma das instituições que compõem o sistema financeiro federal<sup>3</sup> tem, ou deveria ter, um papel relevante na sociedade. Dentre essas instituições encontra-se o **Banco do Nordeste**, objeto deste estudo, que em face aos desafios provocados por essas transformações econômicas, reiterou sua missão e opção por **Banco de Desenvolvimento Regional**. Revendo sua estratégia, em 1995 ele se reestruturou organizacionalmente e vem procurando desenvolver a região, priorizando o desenvolvimento sustentável em nível local ou municipal.

---

<sup>3</sup> Banco do Brasil/Caixa Econômica/BNDS/Banco do Nordeste/ Banco da Amazônia e demais Bancos estaduais.

“Tudo pode ser derrotado, exceto o caminho. Ele não pode ser derrotado porque não tem forma, nem disposição fixas.”

**Leboyer**

## **I – CONTEXTO DA PESQUISA**

## 1.1 A ORGANIZAÇÃO

O BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A é uma Instituição Financeira Múltipla, organizada sob a forma de sociedade anônima aberta e de economia mista. Foi criado em 1952, através de uma lei sancionada por Getúlio Vargas, para ser um Banco de Desenvolvimento. Tem como sede e domicílio a cidade de Fortaleza, CE. Atualmente ele conta com 4.350 funcionários, distribuídos em 174 agências, presentes nos nove estados do Nordeste, no norte de Minas Gerais, em Belo Horizonte, no Rio de Janeiro, em São Paulo e em Brasília.

Em 1954, ele iniciava suas atividades, objetivando sobretudo o desenvolvimento econômico e social da região definida como ‘Polígono das Secas’. Tal desenvolvimento deveria ocorrer através da prestação de assistência financeira e técnica aos empreendimentos que objetivassem promover o nordeste do Brasil. De acordo com Araújo (1985), sua finalidade institucional seria:

- ♣ Financiar projetos, empreendimentos e pesquisas de interesse econômico e social;
- ♣ Estimular atividades econômicas visando à geração de empregos e melhoria da qualidade de vida dos nordestinos;
- ♣ Prestar assistência técnica a órgãos e entidades que tenham por objetivo contribuir para o desenvolvimento regional;
- ♣ Realizar pesquisas e estudos para identificação de possíveis oportunidades de investimentos na região;
- ♣ Representar os governos: Federal, Estadual e Municipal na implementação de programas de assistência financeira, incentivos fiscais e de financiamentos especiais, além de,
- ♣ Subsidiar financiamentos em atividades de desenvolvimento da região pela utilização competitiva dos recursos captados na atuação como Banco Comercial.

Ao desempenhar essas funções, sintetizando o objetivo social com a finalidade institucional, cumprindo o papel que lhe fora atribuído, o Banco do Nordeste seria uma instituição financeira *sui generis*. Assim, enquanto Banco de fomento, sua função primordial seria reduzir as disparidades regionais. Enquanto Banco comercial, deveria atuar em função do lucro. Assim, expõe Varela (1996:88),

“Essas funções que, em princípio, pareciam complementares, acabaram por constituir-se em sementes de conflitos e verdadeiros dilemas ao longo da história organizacional, por exigirem posturas de atuação às vezes incompatíveis.”

Esse impasse, aliado a outras questões de natureza política, contribuiu para alguns descaminhos econômicos e sociais ao longo de sua trajetória como um órgão propulsor do desenvolvimento da região Nordeste. Antes da acentuação dessa crise, os Bancos federais recebiam injeções de capital do Estado. Tais injeções, juntamente com outras fontes de captação de recursos, cobrança de juros e correção monetária, possibilitava-lhes realizar suas aplicações e investimentos. Com o fim da inflação e a redução sistemática da ajuda financeira do Estado, muitos Bancos se desorientaram, ficando com prejuízos. Contudo, as dificuldades econômicas, que delineavam um novo cenário para o setor bancário, acabaram se transformando em uma oportunidade para o Banco do Nordeste.

### **1.1.1 O REPOSICIONAMENTO DO BANCO DO NORDESTE**

O desafio da sobrevivência contribuiu para que o Banco do Nordeste pudesse resgatar sua identidade enquanto instituição financeira de fomento à região. Na luta pela sobrevivência, quase todos os Bancos, sobretudo os públicos, adotaram, como medida emergencial, o enxugamento de pessoal, através dos planos de demissão voluntária (PDV). Até o momento, o Banco do Nordeste não utilizou tal procedimento. Não havia dúvidas de que a sua continuidade dependia de um reposicionamento estratégico. No entanto, uma adequada inserção competitiva só poderia viabilizar-se mediada pelo reexame do seu modelo de desenvolvimento regional. Desse modo, percebendo a necessidade de estar em sintonia com as transformações econômicas mundiais, em 1995 o Banco intensificou a mudança em seus processos estruturais — iniciada timidamente em 1990 —, redefiniu sua missão e sua forma de gestão, optando pela auto-sustentabilidade. Assim, formulou políticas voltadas para o desenvolvimento social em sua jurisdição. O suporte para essa estratégia veio de sua base de conhecimentos acerca dos problemas da economia regional, e da sua condição de Agente do governo. Disposto a demonstrar eficiência, eficácia e importância social, o Banco do Nordeste vem buscando :

**“impulsionar, como instituição financeira, o desenvolvimento sustentável do Nordeste do Brasil, através do suprimento de recursos financeiros e do suporte à capacitação técnica a empreendimentos da Região.”**

Respaldando-se nessa missão, o enfrentamento da crise vem sendo orientado pela ênfase em três objetivos estratégicos e interdependentes, quais sejam:

- ♣ Fortalecer relações sócio-políticas e institucionais.**
- ♣ Direcionar as ações para o Agente Produtivo.**
- ♣ Buscar a auto-sustentabilidade.**

O fortalecimento das relações **sócio-políticas e institucionais** diz respeito à necessidade de o Banco ampliar e intensificar as parcerias<sup>4</sup> com instituições e segmentos da sociedade, visando à transformação econômica e social da região nordeste. Ao priorizar o **Agente Produtivo**, clientes que oferecem serviços geram emprego, renda, impostos e inserem os nordestinos no processo de desenvolvimento. O Banco vem focando suas ações para a capacitação, crédito e serviços de apoio que tornem viáveis e competitivos os empreendimentos desses clientes. Na busca da auto-sustentabilidade, além de procurar assegurar as atuais fontes de recursos financeiros, principalmente o **FNE** — Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste, o Banco vem viabilizando outras fontes de recursos para aumentar sua produtividade.

A necessidade de diversificar fontes para obter ganhos e garantir sua permanência no mercado foi a base dos **Projetos Estruturantes**. Tais projetos, criados para facilitar a mudança organizacional, foram inicialmente organizados em:

- ♣ Redesenho do Processo de Concessão de Crédito;
- ♣ Redesenho dos Processos da Área Administrativa;
- ♣ Estruturação do Processo de Capacitação dos clientes;
- ♣ Indicadores de Performance;
- ♣ Reorientação da rede de Agências;
- ♣ Modernização Tecnológica;
- ♣ Marketing Global;
- ♣ Otimização dos Instrumentos de Comunicação Interna e Externa, e
- ♣ Produtos e Serviços Inovadores, dentre outros.

Para cumprir seus propósitos, era necessário modernizar instalações e processos de trabalho. A idéia de começar implementando Projetos Estruturantes em áreas estratégicas objetivava atender tempestivamente os clientes, melhorando a performance e a imagem institucional. De modo geral, o que vem sendo apresentado pelo Banco referente aos resultados de tais projetos tem sido bastante favorável. O redesenho do processo de concessão ao crédito permitiu uma maior flexibilidade e autonomia das agências, reduzindo sensivelmente os prazos para liberação de financiamento. Antes desse processo, a análise dos projetos levavam, em média, 217 dias. Após essa reestruturação, o prazo máximo gira em torno de 60 dias. Sendo que, para os projetos até U\$ 35.000, o prazo é de 21 dias. Entre U \$ 35.000 e 100.000, 40 dias. O redesenho da área administrativa, integrando diversas sub-áreas em torno de propostas comuns de trabalho, vem conferindo agilidade ao processo decisório, melhorando o fluxo das informações.

A necessidade de adequar a atuação do Banco aos mercados de suas agências provocou a reorientação das mesmas. Assim, procurando ajustar-se à potencialidade local, cada agência mapeou as atividades econômicas em sua jurisdição. Na realização desse processo, foram encontradas muitas disparidades intra e entre os

---

<sup>4</sup> Dentre os parceiros estão : BID, BNDES, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento-PNUD, Universidade de Harvard , órgãos estaduais, municipais e entidades de classe, escritórios de projetos, dentre outros.

municípios. O conhecimento dessa realidade demonstrou ao Banco que o crédito continuava sendo necessário, mas que, sozinho, era insuficiente. Da mesma forma, devido às peculiaridades de cada município, o atendimento nessas localidades não poderia continuar de forma linear. Tais fatos, além de permitirem ao Banco repensar sua forma de atuar, tornaram possível a visualização de mercados a serem explorados. Em decorrência disso, surgiu a necessidade de ampliar qualitativa e quantitativamente sua atuação, o que oportunizou a criação do Programa **Agentes de Desenvolvimento**, objeto deste estudo. Através desse Programa, o Banco do Nordeste vem promovendo ações mais eficientes, respaldando assim a repercussão de uma nova imagem diante da sociedade.

### 1.1.2 CENÁRIOS DO PROBLEMA

Em decorrência das transformações na economia mundial, à procura de um diferencial competitivo, muitas organizações vêm tentando cumprir sua parte na responsabilidade do desenvolvimento social. Essa necessidade surge da percepção de que, para se manterem, além do lucro, elas precisam ter uma relevância para a sociedade. Elas devem tornar-se imprescindíveis nesse âmbito, seja para o país, para uma região, estado ou município. No momento atual, cabe às organizações, especialmente as estatais, obter o reconhecimento da comunidade. Para isso, elas necessitam demonstrar eficiência, oferecer serviços de qualidade e levá-los cada vez mais próximos da população. É preciso, ainda, descobrir novas formas de atuação, de maneira a atingir um segmento cada vez maior da sociedade, sobretudo aqueles que geralmente ficam excluídos. Talvez essa postura seja o primeiro passo na construção de uma identidade orientada para servir aos clientes e, portanto, capaz de fazer frente a um mercado cada vez mais exigente.

Seguindo essa tendência, o Banco do Nordeste do Brasil S/A, estrategicamente, concebeu, no final de 1996, o Programa **Agentes de Desenvolvimento**, para funcionar, através do deslocamento de seus **Agentes**, como uma agência de fomento em todos os municípios do Nordeste e do Norte de Minas. De maneira ampla, esse Programa busca identificar novas oportunidades de investimentos, aliando-as às necessidades dos Agentes Produtivos que devem estar organizados em cooperativas ou associações. Em conformidade com o Notícias-Especial/97,<sup>5</sup> em termos operacionais o Programa Agente de Desenvolvimento objetiva:

- ♣ Viabilizar a infra-estrutura necessária aos empreendimentos produtivos locais;
- ♣ Integrar os Agentes Produtivos entre si e com instituições de desenvolvimento;
- ♣ Atender demandas localizadas e capacitar gerencial e tecnicamente os Agentes Produtivos, visualizando de forma integrada seus ciclos de produção;
- ♣ Priorizar as micro, pequenas e médias empresas;

---

<sup>5</sup> Jornal de circulação interna do Banco.

- ♣ Reordenar constantemente o portfólio de produtos e serviços para adequá-los às demandas dos clientes e,
- ♣ Reduzir o nível de miséria, através da geração de emprego e renda.

Nesse contexto, ao implementar tal Programa, o Banco do Nordeste espera aliar competitividade com uma melhor equidade social. Assim, respaldando-se na teoria do desenvolvimento sustentável, ele vem articulando a promoção do desenvolvimento local sustentável. Dessa forma, através da intervenção junto às autoridades e entidades de classe, os Agentes de Desenvolvimento vêm procurando soluções conjuntas e criativas com a valorização do ser humano para melhorar a qualidade de vida dos habitantes de cada comunidade municipal.

### **1.1.3 O PROBLEMA**

Com o Programa Agente de Desenvolvimento, o Banco do Nordeste expande a atuação de suas 174 agências para 1875 municípios. Segundo informações do Balanço Social/97<sup>6</sup>, cerca de 667 mil oportunidades de novos empregos foram viabilizados através do trabalho dos Agentes de Desenvolvimento. Esse resultado vem sendo considerado um indicador de que o Programa está contribuindo para o desenvolvimento regional. Nessa linha, a proposta deste estudo é:

**Investigar a atuação dos Agentes de Desenvolvimento do Banco do Nordeste, em prol do desenvolvimento sustentável local no estado do Ceará**

---

<sup>6</sup> Balanço Social do Banco – documento de comprovação do cumprimento de sua responsabilidade social.

#### 1.1.4 OBJETIVOS DO ESTUDO

##### OBJETIVOS GERAIS:

- ♣ Constatar se as **mudanças** decorrentes das ações do Programa Agente de Desenvolvimento no Ceará **podem ser consideradas estratégias de desenvolvimento sustentável.**
- ♣ Analisar a **importância do papel do Agente de Desenvolvimento** do Banco do Nordeste **enquanto dinamizador das transformações econômicas e sociais** dos municípios cearenses.

##### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ♣ Ver o **Programa** sob a ótica dos Agentes de Desenvolvimento do Estado do Ceará.
- ♣ Investigar como os Agentes de Desenvolvimento do Ceará vêm a si mesmo.
- ♣ Saber quais características fazem do **Agente de Desenvolvimento** um articulador estratégico do desenvolvimento sustentável local.
- ♣ Conhecer a opinião de representantes de associação sobre o Programa Agente de Desenvolvimento.
- ♣ Investigar junto a esses representantes a atuação do Agente de Desenvolvimento.
- ♣ Identificar **mudanças** locais decorrentes das ações do Programa Agente de Desenvolvimento.

“ Cidadãos conscientes e participativos, ainda que em minoria, podem mudar o mundo. Na verdade é o que sempre acontece.” **Margareth Mead**

## **II - FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

## 2.1 A NECESSIDADE DE MUDANÇA

Há quinze bilhões de anos, uma explosão engendrou o universo. Das trocas e combinações desse instante, através de uma lenta e delicada metamorfose, emergiu a vida. Dessa complexa modificação da matéria surgiram os primeiros seres. Conseqüentemente, muitos anos após, aparecia o homem. Essas transformações vitais, agregadas ao conhecimento trazido pela física quântica, nos permitem afirmar que tudo no universo é energia. A vida é movimento e relação. Assim, desde aquele momento inicial, a realidade vem sendo formada e transformada através de um constante fluxo de energia. Visível ou sutilmente, aceitando ou não, tudo se transforma permanentemente. (Prigogine, 1990)

A percepção do cosmo como algo dinâmico já se fazia presente em Heráclito (550-480 a.C.). Esse filósofo grego pré-socrático é considerado o precursor do pensamento dialético<sup>7</sup> por ter sido um dos primeiros a refletir sobre a mudança: “O mesmo homem não se banha duas vezes no mesmo rio.” Segundo ele, ainda que sejam mantidos alguns padrões de identidade, “tudo flui e nada permanece igual.” Heráclito acreditava que a contradição impulsionava a vida. A tensão entre pólos opostos — bem e mal, ordem e caos, alegria e tristeza — modifica a realidade. Constantemente o dinamismo da vida reorganiza seus sistemas de tal modo que a mudança é a única coisa permanente. No entanto, há que se admitir que a sutileza e ritmo das mudanças aludidas por Heráclito são qualitativa e intensamente diferentes das vivenciadas hoje por nós.

A partir do Renascimento Cultural, marcado por um racionalismo que se opunha ao pensamento místico, coletivo, teocêntrico e geocêntrico, as mudanças que culminariam no desenvolvimento científico ocidental, bem como as bases do pensamento econômico clássico, foram marcadas pela influência do ideal platônico e pelo empirismo aristotélico. Podemos pressupor que o surgimento da ciência moderna, no século XVII, através da combinação do método de observação e experimentação de Francis Bacon, do método matemático definido por Descartes e da criação do telescópio por Galileu, ajudou a construir uma visão do universo mais livre dos dogmas religiosos.

A sistematização desse conhecimento imprimiu maior velocidade às mudanças. Configurava-se, assim, as bases para um novo pensar que se propunha a explicar o mundo racionalmente. Essa racionalidade chega com mais ênfase no Iluminismo, através dos filósofos e economistas franceses do século XVIII. Para eles, a desigualdade entre os homens era produto do próprio homem. Os iluministas argumentavam que, tal qual os fenômenos da natureza, as relações entre os homens deveriam ser reguladas por uma lei natural. Assim, denunciando privilégios, injustiças, intolerância religiosa e

---

<sup>7</sup>Por pensamento dialético entendemos a superação de processos. Conforme Hegel, negação e negação da negação; para Marx, tese, antítese e síntese.

reivindicando o direito à liberdade de culto e expressão, proteção contra a escravidão, as injustiças, a opressão e as guerras, eles lançaram as bases da Revolução Francesa. Dessa forma, a busca da felicidade, entendida como liberdade individual, tolerância à expressão de idéias e igualdade diante da lei, deveria ser o princípio organizador da sociedade. Para isso, a forma política ideal para corrigi-la poderia ser a Monarquia inglesa, segundo Montesquieu e Voltaire, ou uma República baseada na moralidade e na virtude cívica, conforme Rousseau.

### **2.1.1 UM OLHAR SOBRE A CRISE DO MUNDO MODERNO**

No início do século XVIII, as perspectivas do Iluminismo e suas revoluções apontavam para o surgimento da modernidade. A Revolução Francesa, caracterizada pela ascensão da burguesia ao poder, propagava a liberdade, a igualdade e a fraternidade. Esse ideal libertário despertou nos homens a consciência dos seus direitos e a necessidade de justiça social. Na segunda metade do século XVIII, finalizando a transição entre feudalismo e capitalismo, acontecia na Inglaterra a Revolução Industrial. Tal processo, desencadeador de profundas transformações sociais, pode ser entendido como o início da utilização de máquinas e implementação do sistema fabril (Hobsbaw, 1992). O surgimento da fábrica modificava o caráter do trabalho. Em suas instalações, homens, mulheres e crianças desde quatro anos de idade se submetiam até a dezesseis horas de trabalho diário em condições de semi-escravidão. Apesar de a Revolução Industrial emergir como uma oportunidade de trabalho com libertação dos determinismos da natureza sobre o homem, ela não cumpriu totalmente suas promessas. Porque o contingente humano oriundo do campo não foi igual ao absorvido pela fábrica e, por isso, nunca houve tantos pobres e miseráveis na Inglaterra quanto naquele tempo. A produção antes da Revolução Industrial era orientada para o consumo doméstico e, após, para o mercado e para a ganância. Todo o século XVIII e metade do século XIX ficaram impregnados pelo valor agregado absoluto, que nada mais foi do que a exploração da força de trabalho em troca do direito a uma refeição apenas.

Da exploração da mão-de-obra de milhares de camponeses e artesãos que viviam em situação de miséria, surgiram as grandes fábricas e sua invenções. Da interconexão desses fatos e reivindicações dos empregados, surgiu a conquista dos direitos sociais, advindos do mundo do trabalho, tais como pagamento de salários, alguns tipos de seguros, férias e outros. O ônus decorrente de pagamentos a empregados reduzia o lucro dos proprietários dos meios de produção, fazendo surgir o valor agregado relativo em substituição ao valor agregado total. Dessa forma, a necessidade de compensar a redução do lucro fez surgir uma outra necessidade: a da organização do trabalho, enfatizando as relações: tempo/produção e custo/lucro. Assim, surge a sistematização científica do trabalho por Taylor e Fayol, e o progresso das nações capitalistas, impulsionando o projeto moderno que, ao proclamar o fim da Aristocracia, iniciava a República. Nessa retrospectiva, de modo geral, Aktouf (1996) afirma que as mudanças ocorridas ao longo dessa trajetória da humanidade são em grande parte resultantes dos conflitos entre as formas de produção e práticas capitalistas.

Em síntese, como se pode constatar, a história vem mostrando que houve mudanças significativas em cada século.

Tais mudanças promoveram descobertas, avanços, conflitos e possibilidades diversas de desenvolvimento técnico-científico. Paralelamente, parece que, num *continuum*, o desvelamento da complexidade da vida foi cumulativo tanto em progresso como em destruição. Até o momento, somente o século XX vivenciou a violência de duas guerras mundiais, genocídios e holocaustos. Talvez, afirma Drucker (1996), por ele ter sido o mais cruel e violento de toda a história, também seja aquele que mais fortes rupturas sociais provocou. A despeito de suas descobertas científicas e tecnológicas, sobretudo as ocorridas nestas últimas décadas, tais como um maior desenvolvimento da informática, da robótica, da engenharia genética, ele imprimiu um ritmo mais acelerado aos processos produtivos, modificando as formas de ser, pensar e atuar do ser humano na atualidade. Desta forma, as mudanças ocorridas no século XX finalizam um ciclo de dois mil anos de história da humanidade com uma acentuada fragmentação do projeto moderno, pelos grandes paradoxos que provocou.

A análise contemporânea da evolução dessas mudanças apontam para transformações ocorridas na economia, na política e na cultura, as quais trouxeram como conseqüência uma crise social global que contém uma mistura de ordem e caos, ostentando um pseudo-progresso que aumenta e intensifica os conflitos sociais. Para o homem, o sentimento mais forte, oriundo dessa crise, é a sensação de que, há poucos anos, a vida parecia ser mais simples. Não havia tanta instabilidade e insegurança. Hoje, ao contrário, as complexas mutações da realidade, afirma Oliveira (1995), são ambivalentes e transbordam de incertezas. Podemos dizer que, em nível mundial, dentre as principais características que a delineiam, estão o avanço tecnológico, a globalização dos mercados e do capital e o aparente triunfo do neoliberalismo.

Por outro lado, o aumento da exclusão social, da miséria e da barbárie resultou em uma crescente distância entre pobres e ricos. A violência, que se manifesta de muitas maneiras, sobretudo através da usura e da especulação financeira, representa até mesmo uma ameaça ecológica, pondo em risco a vida do planeta. Dessa realidade, então, emergem questionamentos quanto ao futuro do planeta, dos países, das organizações e das pessoas. Em resposta, surgem os movimentos sociais alternativos fazendo frente à crise do Estado, procurando inclusive viabilizar sua reforma com o intuito de fortalecê-lo. Uma tentativa de compreensão dessa **crise mundial** que assola o **desenvolvimento nacional** e **local** poderá ser possível a partir do conhecimento e do reconhecimento dos movimentos monopolistas, já que eles afetam as atividades econômicas e aceleram ainda mais as injustiças e as desigualdades inter e intra países.

### 2.1.2 COMPREENDENDO A MODERNIDADE E SUAS CONTRADIÇÕES SOCIAIS

A modernidade em sua origem etimológica, esclarece Buarque (1994:14), significa atualidade, o que é de hoje. Ela representa tanto uma ânsia, como uma inevitabilidade. Na Europa, continua Buarque, a modernidade foi o coroamento de um processo secular de evolução da individualidade e na ampliação do desejo de liberdade. Significou o sentimento de um mundo em construção que eliminaria as necessidades materiais e diminuiria as desigualdades sociais.

Além disso, ampliaria também a cultura e a educação entre os seres humanos. Segundo Touraine (1994), a modernidade foi um projeto racional que se contrapunha ao pensamento religioso e tradicional. Sua proposta era abolir toda forma de irracionalidade e promover o progresso com dignidade e justiça social para todos.

A incapacidade da modernidade em cumprir tais objetivos é evidenciada através da crescente quantidade dos excluídos do sistema produtivo. Nesse sentido, Santos (1996) argumenta que isso é devido ao fato de ela ter cumprido em excesso algumas de suas promessas e de estar irremediavelmente incapacitada para cumprir outras. Ambas as situações acentuaram o desnível de aspirações sociais. Nunca os ricos estiveram tão ricos, nem os pobres tão miseráveis.

Berman (1986) expõe que a vida moderna é repleta de paradoxos e contradições. O homem moderno, ao mesmo tempo, se sente fortalecido pelas grandes organizações que detêm o poder de controlar e freqüentemente destruir comunidades, valores e sobretudo vidas humanas, e compelido a enfrentá-las, na tentativa de destruir essas forças que vêm provocando sua própria decadência e, conseqüentemente, a do planeta. Buarque (1994) argumenta que a opção não está entre ser ou não ser moderno. Mas, em **o que é ser moderno**. Para Berman, ser moderno é, ao mesmo tempo, ser revolucionário e conservador. É estar aberto às novas experiências e aventuras e, simultaneamente, ficar aterrorizado pelo abismo niilista ao qual tantas das aventuras modernas conduzem. É estar em ambientes que prometem alegria, poder, prazer, crescimento, transformação e, ao mesmo tempo, ameaçam destruir tudo o que temos, sabemos e somos.

O autor esclarece ainda que, anulando as fronteiras, sejam elas geográficas, raciais, de classe, de religião ou ideologias, a modernidade une toda a espécie humana. Contudo é uma unidade paradoxal. *“É uma unidade na desunidade(...) um redemoinho de perpétua desintegração e renovação, de luta e contradição, de ambigüidades e angústias.”* (1986:15:19) O mesmo maquinário, continua ele, que possibilita amenizar e aperfeiçoar o trabalho humano, sacrifica e sobrecarrega as pessoas. As mais avançadas fontes de saúde, graças a misteriosas distorções, tornam-se fontes de penúria. À medida que a humanidade domina a natureza, mais homens se tornam escravos de alguns poucos homens. As contradições são tantas que, ressalta ele:

“Até a pura luz da ciência parece incapaz de brilhar senão no escuro pano de fundo da ignorância. Todas as nossas invenções e progressos parecem dotar de vida intelectual às forças materiais, estupificando a vida humana ao nível da força material.”

Essa problemática contemporânea é também reiterada por Handy (1996), quando afirma que a sociedade moderna é constituída de avanços e retrocessos, destacando inclusive a confusão e inversão de valores do tempo atual. Se por um lado a modernidade trouxe melhorias, como as conquistas dos direitos sociais, dentre outros, por outro lado ela vem intensificando a miserabilidade mundial, que já atinge cerca de quatro bilhões de pessoas, provocando uma relação desproporcional entre progresso econômico e libertação social. Segundo Handy, se o capitalismo não mostrou ser tão flexível quanto se supunha, os governos também não foram muito sábios.

Sequer mostraram ter uma visão ampla da problemática econômica, especialmente os governos do terceiro mundo. O resultado é esse tipo de desenvolvimento predador que, cada vez mais, opõe crescimento econômico à liberdade pessoal e ameaça a sobrevivência de uma grande maioria de pessoas. Se o progresso econômico implica em transformar milhares de homens e mulheres em engrenagens descartáveis de uma máquina controlada por poucos, esse progresso é uma falsa promessa.

Esses fatos trazem como consequência a banalização da violência, a falta de perspectivas futuras, a perda do desejo e da vontade de viver. Esses sentimentos, comuns na contemporaneidade, nos deixam confusos e vazios e vêm confirmar o que Freud (1976) chamou de *mal-estar na civilização*. A infelicidade ou a falta de solidariedade é o preço pago pelo avanço da civilização. As preocupações com esse mal-estar que se generaliza e a falta de projetos viáveis para conter a barbárie convergem para a imperiosa necessidade de redefinição do papel do Estado. A opressão e o caos advindos dessas transformações paradoxais são de responsabilidade tanto do neoliberalismo como das negligências e omissões do Estado, argumenta Galbraith (1996). Assim, mesmo que haja consenso de que o sistema de mercado deve ser aceito como a principal força econômica, isso não inviabiliza o papel do governo, nem o torna menos necessário. Ao contrário, sobretudo na sociedade moderna, é o governo quem deve proporcionar aos pobres a proteção de suas necessidades básicas.

Além disso, complementa ele, é preciso que o governo controle o sistema de mercado, em prol do interesse maior de todos. Tempos atrás, tecendo considerações analíticas acerca da situação brasileira, parecia que Galbraith (1996) estava prevendo o que aconteceria com o Brasil, no segundo governo de Fernando Henrique, quando expôs:

“Escrevendo sobre o Brasil, não se pode duvidar do perigo da inflação ou de seu destrutivo efeito econômico social. (...) exorto o Brasil a aceitar seu papel no sistema econômico global. Apelo que aqui, como em outros lugares, que isso não signifique o sacrifício da legislação de serviços e assistência social. É preciso um compromisso inteligente e humano entre essas duas grandes tendências e necessidades mundiais e sociais.”<sup>8</sup>

Aprofundando tais considerações, o autor complementa acrescentando que uma possível solução para os problemas do Brasil consiste em:

“Um sistema fiscal realmente eficiente (...) e um controle eficaz dos gastos públicos, mas sem prejuízo para os pobres e demais desafortunados.”<sup>9</sup>

Desse modo, Galbraith (1996) conclui que defender e promover uma sociedade justa, em meio a esse caos social, será um dos maiores desafios da modernidade.

---

<sup>8</sup> Galbraith (1996: XIII)

<sup>9</sup> Galbraith (1996: XIV)

### 2.1.3 UM ESBOÇO SOBRE A TRAJETÓRIA DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

“ O trabalho é atividade resultante do dispêndio de energia física e mental, direta ou indiretamente voltada à produção de bens e serviços, contribuindo, assim, para a reprodução da vida humana individual e social.”<sup>10</sup>

Com a Revolução Industrial, o mundo do trabalho se transformou. Historicamente, a evolução do trabalho neste século pode ser observada através de duas grandes divisões. Os primeiros cinquenta anos foram marcados pela sistematização de uma teoria da Administração, pela organização da sociedade industrial e pela preponderância de uma nação sobre as demais. Já a outra metade, constituída de várias fases, vem sendo configurada como a sociedade da informação.

Os primeiros trinta anos após a Segunda Guerra Mundial foram caracterizados pela abundância de empregos estáveis e pelas carreiras lineares e contínuas. A partir dos anos 70, essa situação começa a mudar. A transição da base técnico-eletromecânica para a microeletrônica possibilitou uma melhoria na quantidade e qualidade dos produtos e serviços. Isso proporcionou o surgimento de novas regras de produção e de organização do trabalho, provocando o que Mattoso (1995) viria a chamar de “*as desordens do trabalho*.”<sup>11</sup> Essas desordens desestruturaram a economia mundial, romperam o compromisso keynesiano, ampliando a incerteza quanto ao emprego.

Nos últimos dez anos, com os avanços da microeletrônica e a globalização da economia, o capitalismo aumentou sua capacidade para produzir mais com menos mão-de-obra e em menor espaço de tempo. Dessa forma, a competitividade entre as nações foi intensificada, o que veio a provocar, além do desemprego, alterações significativas em relação à organização, aos processos, ao conceito e ao próprio valor do trabalho. Para Cattani (1996), o trabalho constitui e explica grande parte da sociedade capitalista. Segundo ele, a dinâmica contraditória da economia de mercado tem origem nas situações laborais e nas relações sociais estruturadas na atividade produtiva.

Nesse sentido, Boff (1998) ressalta que o resultado dessas evoluções tecnológicas nas relações sociais de trabalho é a contínua dispensa e, principalmente, a exclusão da participação humana do processo de produção. Numa sociedade cuja perspectiva é uma crescente informatização e automação, a economia muda de foco. A escassez e raridade de matérias-primas deixam de ser o interesse mais relevante. O domínio e o diferencial competitivos se fazem agora na esfera da reprodutibilidade de bens e serviços a custos baixíssimos. Com isso, o atual sistema produtivo se configura através de uma grande capacidade de produzir quantidades e variedades, sem gerar empregos, além de destruir funções em setores da indústria, da agricultura e de serviços, entre outros.

---

<sup>10</sup> Conforme Marx em *O Capital* (1867/1968) apud CATTANI, Dicionário Crítico (1997:269).

<sup>11</sup> Segundo Mattoso (1995), essas desordens provêm do rompimento do padrão de desenvolvimento norte-americano, vigente nos países capitalistas avançados.

#### 2.1.4 AS CONSEQÜÊNCIAS DAS MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO

“A história da aplicação tecnológica pode ser lida, de uma parte, como do melhoramento do nível de vida, mas doutra como sucessão de duas formas de pobreza: o pauperismo e o desemprego. A primeira, oriunda do trabalho; a segunda, de sua ausência.”<sup>12</sup>

Essas questões que se interligam com o desemprego estrutural é um tema que vem despertando interesse de profissionais das mais diferentes áreas. Forrester (1997) constatou que, num futuro próximo, uma grande maioria das pessoas não terá opções ou alternativas de sobrevivência. Em todo o planeta existirão milhões de desempregados que nunca encontrarão trabalho, porque se tornaram desnecessários ao sistema. Pior do que a exploração do homem pelo homem é a descoberta de que, agora, milhares de pessoas sequer servem para ser exploradas. O que antes era chamado de exército industrial de reserva transforma-se em lixo descartável no depósito da exclusão. Nas últimas décadas, com a terceira revolução industrial, diz Mattoso (1995), foram criadas novas e restritas relações de trabalho, que acentuaram as características de exclusão econômica e social do sistema capitalista. Nos países chamados desenvolvidos, foram recriadas condições que pareciam estar superadas durante os anos dourados do pós-guerra. No grupo dos sete mais ricos, no período compreendido entre 1979 e 1994, o número de desempregados passou de 13 para 24 milhões. A partir de então, essa situação vem se agravando a cada ano. Nos países em desenvolvimento, essa influência amplia o desemprego e a precariedade das relações sociais. Essas pressões e instabilidades no mundo do trabalho, reforça Cattani (1996:42), foram também conseqüência da derrocada dos países socialistas, pois:

“ Com a flexibilização e as desregulamentações que acompanham a nova divisão internacional do trabalho, o capitalismo está sem concorrentes, dependendo apenas da sua própria dinâmica. Em tais circunstâncias, a análise da natureza e da extensão do desemprego nos anos 90 permite desfazer uma das representações mais idealizadas do capitalismo: a da sua expansão linear, da sua capacidade em desenvolver-se de forma abrangente e homogênea. Em outros termos, sua capacidade de promover o progresso global em termos irreversíveis, num período de instabilidade política e de crescimento econômico, demonstra que o sistema cria e recria constantemente formas variadas de desigualdades, e que não consegue proporcionar trabalho para todos.”

Apesar de o trabalho ser imprescindível à sobrevivência, e fundamental na construção de uma identidade individual e social, em nível mundial suas perspectivas são incertas e preocupantes. A crise que aflora na sociedade global ressalta, nos países periféricos, o agravamento de questões como a dívida externa, a desvalorização internacional de alguns produtos no mercado mundial e o decréscimo da ajuda externa, levando alguns países à beira do colapso.

---

<sup>12</sup> Jacques Robim (apud Boff, 1998:15)

A par disso, um levantamento das agendas políticas de diferentes países, sobremaneira a do Brasil, revela que os problemas mais absorventes são de natureza econômica. Inflação, desemprego, taxas de juro, déficit orçamental, crise financeira do Estado, dívida externa e política econômica em geral são alguns desses exemplos. Especialmente no terceiro mundo as medidas neoliberais do FMI acentuam os desníveis econômicos e exacerbam as incertezas quanto à sobrevivência. Parte dessa confusão, avalia Handy (1996), provém da busca desmedida de eficiência e crescimento econômico, sem levar em consideração **o que significa progresso** e a **quem ele deve servir**. Contudo, é necessário que haja reflexão sobre as conseqüências advindas do primado do capital e da sofisticação da produção sobre os trabalhadores. Ou seja, é preciso rever as implicações da predominância do material sobre o humanístico e o ético. A forma como hoje o sistema produtivo está organizado agride valores fundamentais à vida, tais como o direito ao trabalho, as conquistas sociais e a cidadania. Tais desrespeitos se revestem de retrocessos, condenando milhares de homens e mulheres à exclusão e à inutilidade social, diz Boff (1998).

### 2.1.5 O SER HUMANO NESSA TRANSIÇÃO

“O processo produtivo não se faz em função das necessidades humanas (...) o valor e não o homem torna-se o sujeito e o centro do sistema. Tudo se refere a ele, inclusive os homens, cuja força de trabalho se transforma em instrumento de sua valorização.”<sup>13</sup>

Como podemos perceber, essas mudanças afetam o mundo como um todo e são sentidas nas mais diversas formas de atividade humana. Em apenas algumas décadas, a visão do mundo, os valores, as instituições sociais, a política e a arte de toda uma sociedade se transmutam. Existe atualmente um mundo onde os mais jovens sequer imaginam em que condições viveram seus avós e nasceram seus próprios pais. Apesar de as possibilidades trazidas pela tecnologia oferecerem perspectivas jamais sonhadas pelas gerações anteriores,<sup>14</sup> para a grande maioria da população o crescente descompasso identificado entre progresso tecnológico e progresso social se reflete na qualidade de vida. Ou seja, mesmo finalizando dois mil anos de cultura cristã, o ser humano ainda não conquistou o respeito e dignidade que lhes são inerentes. Parece até que o progresso tecnológico é inversamente proporcional à cidadania.

Sabemos que a mudança é inerente à vida e não contestamos a importância do progresso científico e tecnológico, tanto para a qualidade de vida como para o desenvolvimento da humanidade. O questionamento é no âmbito do social, no propósito maior dessa mudança e no que ela representa, em termos de avanço, para uma maior humanização das pessoas, porque à medida em que a automação do mundo prossegue, cresce a tendência de o ser humano ser visto como um instrumento manipulável e descartável no processo produtivo. Assim, a relação homem-homem continuamente vem sendo agravada pela

---

<sup>13</sup> Oliveira (1995:12)

<sup>14</sup> Por exemplo: as cirurgias computadorizadas, as teleconferências, a internet, o telefone com imagem e outros.

relação homem-máquina, intensificando o velho conflito entre capital e trabalho aludidos por Marx. Entretanto, no contexto de hoje, as divisões das sociedades em classes ganham outras dimensões na luta intraclasse. A crescente diminuição da oferta de emprego acirra a competição entre aqueles que têm, como única alternativa de sobrevivência, a venda da sua força de trabalho pelo menor preço, aumentando entre eles a violência e a falta de solidariedade. Esse fenômeno faz com que as pessoas que estão numa mesma condição de classe não se identifiquem com esta situação, fragmentando e inviabilizando os movimentos sociais<sup>15</sup> que buscam novas perspectivas de mudança.

Os pobres de hoje, diz Santos (1996), não constituem uma frente unida. Não há articulação mobilizadora entre os movimentos minoritários como os indígenas, os homossexuais, os negros, os camponeses sem terra, os desempregados, os favelados, os famintos; enfim, todos os “sem” e mal retribuídos socialmente que, desarticulados, não podem lutar contra a força organizada dos 20% detentores dos meios de produção e do poder. Para uma possível melhoria da qualidade de vida, o homem do século XXI precisará tanto das tecnologias como restaurar o equilíbrio perdido com a natureza. Uma das possibilidades para isso acontecer será através de uma educação para a vida que contemple e integre as várias dimensões do ser humano, especialmente a científica com a ética e a espiritual. Estar atento a esta necessidade tornar-se-á fundamental para que as exclusões sociais não envolvam ainda mais pessoas. Daí a necessidade de repensar o papel social das organizações e a importância de revisar na escala humana as questões de sobrevivência e de desenvolvimento.

## 2.2 A OPÇÃO POLÍTICA PELO DESENVOLVIMENTO LOCAL

O eixo deste estudo acompanha a evolução do conceito de desenvolvimento sustentável oficial<sup>16</sup>, que pode ser entendido como o caminho para **satisfazer as necessidades do presente garantindo às futuras gerações a possibilidade de atenderem também as suas**. Barbier<sup>17</sup> o evidencia ainda mais e o torna operacional e objetivo ao expor que :

**“o conceito de desenvolvimento econômico sustentável aplicada ao Terceiro Mundo relaciona-se, portanto, diretamente com o aumento do padrão material de vida dos pobres em nível da ‘população’, o qual pode ser medido quantitativamente em termos de mais alimento, renda real, serviços educacionais, cuidados com saúde, saneamento e fornecimento de água, estoques emergenciais de alimento, dinheiro... e só indiretamente relaciona-se com o crescimento econômico em nível agregado, geralmente nacional. Em termos gerais, o objetivo primário é reduzir a pobreza absoluta do mundo, fornecendo meios de sobrevivência seguros e duradouros que minimizem a degradação dos recursos, do meio ambiente, a desestruturação cultural e a instabilidade social”**

---

<sup>15</sup> Como as Organizações não governamentais (ONGs) e Terceiro Setor (sociedade civil organizada)

<sup>16</sup> Segundo a União Internacional para a Conservação da Natureza et alii. (1991:05), trazida no relatório “**Nosso Futuro Comum.**”

<sup>17</sup> Apud Pearce et alii. (1994:173)

Apesar do termo **Desenvolvimento Sustentável** ser recente, a problemática que o envolve tem suas raízes nas mudanças ocorridas ao longo deste século, sobretudo naquelas relacionadas com o processo de industrialização. Durante décadas, as agressões e desequilíbrios trazidos na contrapartida desse desenvolvimento não tiveram muita importância. O alerta, diz Guzman (1995), veio em 1962 com a bióloga Rachel Carson. Com seu pioneiro trabalho *Silent Spring*, ela apontou os perigos do uso indiscriminado de pesticidas e químicos na agricultura. Essa denúncia forneceu uma base mais consistente aos movimentos ecológicos da época, fazendo emergir a polêmica questão da proteção ambiental nos Estados Unidos e Europa. A partir daí, cada vez mais a consciência ambiental ganhou adeptos das mais diversas áreas do conhecimento humano. Em 1972, em meio a essa efervescência ecológica, foi realizada em Estocolmo a Primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente. Nela foram estabelecidos 26 princípios norteadores da relação homem-natureza. Surgiam aí as bases teóricas para o que hoje é chamado Desenvolvimento Sustentável. A crescente preocupação com o esgotamento dos recursos naturais e suas conseqüências para a humanidade vêm possibilitando debates e questionamentos multidisciplinares quanto à controvérsia entre desenvolvimento e sustentabilidade.

Foram marcos do debate ambiental os primeiros estudos científicos sobre esta questão, apresentados pelo Clube de Roma<sup>18</sup> entre 1972/1974. Tais estudos enfatizavam que a industrialização acelerada, o forte crescimento populacional, a insuficiência crescente da produção de alimentos, o esgotamento dos recursos naturais não renováveis e a degradação irreversível do meio ambiente deveriam estar no centro das preocupações mundiais. Além disso, seus relatórios mostravam a impossibilidade do crescimento econômico infinito, já que os recursos do planeta são finitos. Esses estudos, ainda que sutilmente, insinuam também a parcela de culpa dos países do primeiro mundo, nos desequilíbrios dos ecossistemas que ameaçam a sobrevivência do planeta. As polêmicas discussões sobre essas questões, diz Lyle (1994), estiveram presente durante os anos 80. Assim, dentre as correntes que debatiam tal problemática, surgiu uma proposta de elaboração de diretrizes para um planejamento que integrasse desenvolvimento e proteção ambiental.

Em 1987, a partir da reunião da comissão Brundtland,<sup>19</sup> surgiram os métodos para enfrentamento da crise e a definição oficial do conceito de Desenvolvimento Sustentável. Também foi elaborado por essa comissão o relatório “Nosso Futuro Comum”, que foi submetido à apreciação do secretariado da ONU. Com a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento no Rio de Janeiro em 1992, esse processo ganhou maior intensidade e repercussão. Objetivando atingir o Desenvolvimento sustentável, líderes de muitos países optam por uma estratégia de ação, denominada “Agenda 21”. Nela e em outros documentos originados nesse encontro estão contidos os princípios básicos para a construção de uma sociedade sustentável.

Através desses documentos, com exceção dos Estados Unidos, os governos se comprometeram em promover o desenvolvimento econômico e social em conformidade com a preservação ambiental.

---

<sup>18</sup> Entidade formada por intelectuais e empresários, sem militância ecologista.

<sup>19</sup> Presidida pela Primeira Ministra da Noruega, Sra. Gro Harlem Brundtland.

Os códigos de conduta e comportamento ali estabelecidos devem ser seguidos universalmente a partir daquela data, seguindo em direção ao século XXI. Dentre esses princípios, a União Internacional para a Conservação da Natureza et alii., 1991, destaca:

- ♣ Respeitar e cuidar da comunidade de todos os seres vivos, preservando-a no presente, para o futuro.
- ♣ Melhorar a qualidade de vida para proporcionar vida longa e saudável, educação, saúde, saneamento básico, liberdade política, garantia de direitos humanos.
- ♣ Preservar a diversidade e vitalidade do planeta, conservando os sistemas ecológicos que o tornam viável à vida.
- ♣ Minimizar o esgotamento de recursos não renováveis.
- ♣ Permanecer nos limites da capacidade de suporte dos ecossistemas da Terra.

### 2.2.1 DISCURSOS

Desde o Relatório da comissão Brudtland, o discurso sobre o Desenvolvimento Sustentável vem ocupando lugar de destaque nos planos de desenvolvimento financiados pelos governos e agências internacionais. Esse desenvolvimento gradativamente vem se transformando em uma *categoria-chave* bastante divulgada e até mesmo em um certo modismo, como alega Almeida (1997). Nos últimos dez anos, o Desenvolvimento Sustentável vem sendo enfatizado por profissionais das mais diversas áreas do conhecimento humano e grupos sociais.<sup>20</sup> Apesar de tal interesse, ainda não há um consenso em relação à sua abrangência e significado, havendo até mesmo opiniões divergentes. Essas ambigüidades trazidas pelos que estão envolvidos teoricamente com essa problemática demonstram que os paradigmas da sustentabilidade estão assentados em certos interesses que dizem respeito a uma concepção de mundo.

Dessa maneira, foram se delineando as polarizações de tal discussão. Além disso, à medida que novos paradigmas vão se definindo, se ampliam as diferenças e a distância entre as correntes que discorrem sobre a sustentabilidade. Uma dessas principais contradições apontadas reside justamente entre as noções de sustentabilidade e crescimento econômico. A partir de suas diferenças quanto à relação natureza-sociedade, Escobar (1995) classifica essas correntes como sendo: liberal, culturalista e ecossocialista. A *liberal*, apesar do discurso, não pretende transformar nada, a não ser continuar vendo a natureza como um recurso a ser explorado. A partir de uma maior conscientização da finitude dos recursos, os adeptos desta corrente pretendem atribuir taxas, impostos ou bônus para o direito de poluir ou utilizar recursos naturais, especialmente os ameaçados de escassez como o ar, a água e os gens. Os *culturalistas* afirmam que é impossível reconciliar a visão clássica de desenvolvimento econômico, como mecanismo chave para reduzir a pobreza, com a defesa

---

<sup>20</sup> políticos, profissionais dos setores público e privado, agências financeiras multinacionais e grandes empresas.

do meio ambiente. Eles enfatizam que o desenvolvimento sustentável só será viável fundando suas bases em conteúdos culturais. Para os culturalistas, a luta por uma melhor equidade social deve começar pelo reconhecimento dos direitos das mulheres e de sua importância nas políticas de desenvolvimento. Já os *ecossocialistas* têm sua base na economia política e criticam duramente a perspectiva liberal da sustentabilidade. Assim como os culturalistas, os ecossocialistas não acreditam na possibilidade de crescimento econômico com equilíbrio ambiental. Argumentam que as atuais contradições do capitalismo requerem cada vez mais a cooperação e a intervenção estatais. Assim, em grande parte das formulações de políticas sociais, aparentemente neutras e benignas, que preconizam a sustentabilidade da natureza, esconde-se a necessidade de garantir a sustentabilidade do capital. Eles consideram que a luta contra a pobreza é, sobretudo, ideológica. Criticam as políticas do FMI e a dependência da dívida externa dos países do terceiro mundo, acusando-as de ecologicamente perniciosas. A partir dos interesses apresentados por essas correntes teóricas, podemos dizer que, na prática, elas se convertem em dois enfoques principais.

De um lado estão os que articulam suas idéias numa perspectiva econômica, na qual a natureza é incorporada à cadeia de produção. Para estes, através dos mecanismos do mercado, a sustentabilidade do planeta pode ser obtida. Os desequilíbrios ambientais que o ameaçam podem ser reduzidos, se for estabelecido um valor monetário (taxas/impostos) para regular essas agressões. Do outro, estão os que criticam a hegemonia do discurso econômico e a permanente necessidade capitalista de transformar tudo em mercadoria. Argumentam que um desenvolvimento só será sustentável se “*emergir de uma reorganização radical das relações sociais e da economia baseada no mercado*” (Gómes,1997:102), e alertam para a necessidade de compreensão dos diferentes discursos sobre a sustentabilidade.

Becker (1995) expõe as implicações econômicas e políticas subjacentes ao discurso do Desenvolvimento Sustentável, denunciando as novas formas de produção que se apropriam também da questão ambiental. A nova articulação estratégica do Estado e do mercado envolve a **consciência**, a **utopia** e a **ideologia** ecológicas. A legítima consciência ecológica consiste numa preocupação com os limites objetivos da biosfera. Se a Terra é um bem comum, deve existir também uma responsabilidade comum pela sua preservação. No entanto, aí reside a utopia ecológica. Se, atualmente, as mínimas condições de vida para uma grande maioria não estão garantidas, demonstrando que não há um presente comum, então dificilmente haverá um futuro comum. Por sua vez, a ideologia ecológica está relacionada com a utilização da ecologia na competição e nos interesses dominantes dos Estados. Assim, partindo da percepção das consequências desses fatores, surgiu a necessidade de uma nova relação sociedade-natureza. Como resultado, emergiu entre os países uma proposta de cooperação internacional, através do Desenvolvimento Sustentável. Essa tentativa de conciliar lógicas em oposição tais como a da acumulação, a cultural e os movimentos ambientalistas é uma tentativa de ajuste do sistema capitalista e uma forma de melhor exercer o controle. Esse controle via conciliação é mais um instrumento de pressão e de imposição nas relações entre países centrais e periféricos. Na raiz desse conflito está a desigual distribuição mundial da natureza e da tecnologia. Dessa forma, a necessidade de um novo parâmetro capaz de controlar ou amenizar os descontroles provocados pela tecnologia impôs a construção desse modelo, cujas bases ainda não estão claramente definidas.

Guzman (1995) argumenta que o Desenvolvimento Sustentável é uma forma de desenvolvimento que diz ‘não’ ao crescimento econômico indiscriminado. Seja ele de uma área rural, um município, um país ou o conjunto da biosfera. Para tanto, é preciso estimular atividades econômicas, de natureza ambiental, que impliquem na regeneração dos processos naturais. Para os países em desenvolvimento, tais atividades supõem, por um lado, a realização do potencial de crescimento econômico naqueles locais onde não são satisfeitas as necessidades básicas e, por outro, a promoção de valores que alimentem níveis de consumo que permaneçam dentro dos limites do ecologicamente possível a todos. A inadequação econômica, social e ambiental do atual modelo de desenvolvimento econômico, esclarece Almeida (1997:25) é uma das bases do Desenvolvimento Sustentável. O objetivo desse tipo de desenvolvimento é equilibrar a exploração dos recursos naturais com o desenvolvimento tecnológico e a mudança social. Contudo, a dificuldade e o desafio desse empreendimento, diz ele, consiste em definir parâmetros valorativos e políticos capazes de nortear essa integração, buscando

“conciliar a máxima que atende aos apelos do socialmente equitativo, do ambientalmente equilibrado e do economicamente eficiente e produtivo.”

Desse modo, complementa Almeida, só será sustentável um desenvolvimento em que:

“as necessidades dos grupos sociais possam ser atendidas a partir da gestão democrática da diversidade, e que tenha nas prioridades sociais sua razão primeira, transformando, via participação política, excluídos e marginalizados em cidadãos.”

Contatamos que a amplitude e divergências de opiniões sobre o desenvolvimento sustentável evidenciam a complexidade que envolve essa temática. Contudo, em conformidade com as concepções dos teóricos das correntes culturalista e ecossocialista podemos dizer que o desenvolvimento sustentável é sinônimo de *desenvolvimento “humano” sustentável*.

## 2.2.2 O DESENVOLVIMENTO HUMANO SUSTENTÁVEL

Sen (1993) coloca que a efetiva melhoria da vida dos membros de uma sociedade é parte essencial da análise do desenvolvimento sustentável. Na América Latina, de acordo com o Relatório de Desenvolvimento Humano do Programa das Nações Unidas, a promoção do desenvolvimento humano sustentável e a extensão da cidadania tem duplo significado:

- ♣ Reduzir a exclusão do passado, causada pela pobreza e desigualdade, e
- ♣ Diminuir o poder de mecanismos que hoje reiteram e aumentam a exclusão, tais como: **falta de educação**, de **emprego** e **proteção social**, entre outros.

A argumentação contida no relatório afirma que, em geral, nos países do Terceiro Mundo, os planos de desenvolvimento, ao invés de priorizarem as pessoas,

fazem a opção pela produção *per si*. Essa constatação tem como fundamento cinco elementos que geralmente estão ausentes nos planos de crescimento. São eles:

- ♣ Questionamentos quanto aos **recursos humanos existentes**, nível de **educação**, perfil da distribuição de **renda** relativa e **pobreza** absoluta.
- ♣ Os objetivos dos planos devem primeiramente ser expressos em termos de **necessidades humanas básicas** e só depois em alvos de **produção e consumo**.
- ♣ Os objetivos de produção e distribuição devem estar integrados e receber igual ênfase. O **planejamento adequado de emprego** deve acompanhar o planejamento de produção.
- ♣ Envolvimento da **participação da comunidade** no planejamento e implementação de políticas.
- ♣ Desenvolvimento de um amplo conjunto de indicadores sociais e de desenvolvimento humano para **monitorar o progresso do plano**.

Esse enfoque busca resgatar uma perspectiva holística do desenvolvimento e aumentar as opções de melhorias para a vida das pessoas, sobretudo àquelas menos favorecidas. Dentre essas opções estão o trabalho com renda, a alimentação, educação, saúde, moradia, transporte e outros. A concepção de desenvolvimento sustentável humano pressupõe quatro componentes essenciais. São eles: equidade, caráter sustentável, produtividade e autonomia para decidir. A equidade é a igualdade de oportunidade para todos. O caráter sustentável tem ligação com a responsabilidade da geração presente para as gerações futuras. Finalmente, a produtividade e a autonomia para decidir levam as pessoas à participação e aos benefícios do processo de desenvolvimento. Dessa maneira, o crescimento econômico deve estar atrelado à mudança social e à sustentabilidade a longo prazo. Embora esse desenvolvimento esteja firmado em quatro pilares, ele cobre todos os aspectos do desenvolvimento humano.

**Suas estratégias devem objetivar a redução da pobreza, através da elevação dos padrões educacionais e econômicos.** Não há dúvidas de que a preservação ambiental está relacionada às condições de melhoria de vida daquela parcela da população constantemente excluída. Em situações de extrema pobreza, o indivíduo não tem nenhum compromisso para evitar a degradação ambiental, uma vez que a sociedade não impede sua própria degradação como pessoa. Assim, será preciso proporcionar, pelo menos, o mínimo necessário para o atendimento das necessidades básicas dos mais carentes. Urge, portanto, criar condições de emprego que, ao possibilitar renda e educação, venha a ser um fator de conscientização para diminuir as agressões à natureza. Entendido assim, o desenvolvimento sustentável não pode prescindir do desenvolvimento econômico. No entanto, ele não poderá ser realmente sustentável se não tiver como foco o desenvolvimento humano, através da educação e/ou reeducação para a vida e para o trabalho.

### 2.2.3 O DESENVOLVIMENTO HUMANO DESEJÁVEL

Assim como no pensamento clássico, de origens Kantiana e Aristotélica, na crença de Sen (1993), o ser humano deve ser fim em si mesmo e não um meio para outros fins. Assim como no pensamento clássico, de origens Kantiana e Aristotélica, na crença de Sen o ser humano deve ser fim em si mesmo e não um meio para outros fins. Sen vê o desenvolvimento como expansão de capacidades. A avaliação que ele faz se baseia na mudança social em termos de enriquecimento da qualidade de vida. Dessa forma, ele percebe a vida humana como um conjunto de atividades e modos de ser, relacionando o julgamento da qualidade de vida à avaliação da capacidade de funcionar ou de desempenhar funções. O autor denuncia a confusão que geralmente se estabelece entre meios e fins no planejamento e execução de políticas sociais. Ele critica ainda a indevida vinculação do aumento do produto nacional bruto como critério de desenvolvimento e, conseqüentemente, como progresso social. O Brasil é um bom exemplo de que a *renda per capita* não representa o desenvolvimento social. Assim, as idéias desse autor podem ser um fio condutor que permite avaliar se as mudanças que estão sendo propostas conduzem um maior número de pessoas a uma nova forma de vida. O enfoque da expansão de capacidades fornece as condições para diagnosticar a qualidade de vida, sob o foco daquelas que são atualmente problemáticas globais: a erradicação da pobreza e a preservação do meio ambiente.

#### 2.2.4 AS CATEGORIAS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Essa revisão teórica possibilitou visualizar as necessidades dificuldades e desafios do desenvolvimento sustentável. Permitiu também compreender que a incrementação desse tipo de desenvolvimento deve contemplar em sua base de sustentação o seguinte tripé:

- ♣ **A melhoria da qualidade de vida**
- ♣ **A redução do impacto ambiental**
- ♣ **A transferência de tecnologia**

Essas são as categorias que devem estar presentes em um desenvolvimento que pretenda ser sustentável. Esses conceitos são amplos e, por isso mesmo, complexos. Entretanto, para este trabalho, o que definimos como **qualidade de vida** inclui **a melhoria e/ou incorporação de elementos como nutrição, educação, emprego, renda e moradia**. Blanc (1981) expõe que a melhoria da qualidade de vida do ser humano deve ser o supremo valor moral do tempo atual. Nesse sentido, ela deve visar à construção de:

- ♣ Uma vida digna e sã;
- ♣ Desenvolvimento de potencialidades;
- ♣ Realização de aspirações estéticas, morais, intelectuais e afetivas, e
- ♣ Exercício pleno da cidadania.

Também para Cornely (1990:669), a qualidade de vida se configura através da rede de relações sociais e do meio ambiente. Dentre seus fatores qualitativos e quantitativos, respectivamente, se arrolam, em especial:

- ♣ Nível de satisfação pessoal;
- ♣ Relações familiares e sociais satisfatórias;
- ♣ Pleno exercício da cidadania com participação no poder decisório;
- ♣ Boa perspectiva e realização plena de suas potencialidades;
- ♣ Respeito aos valores culturais das minorias;
- ♣ Equidade social;
- ♣ Maior simbiose Homem-Natureza;
- ♣ Desenvolvimento da solidariedade social.
- ♣ Alimentação e saúde (médico-hospitalar, odontológica, sanitária, psicológica);
- ♣ Previdência social;
- ♣ Educação e trabalho digno;
- ♣ Infra-estrutura básica, tais como: água, esgoto, iluminação, transporte e outros;
- ♣ Habitação e lazer.

A **redução do impacto** ambiental, segunda categoria teórica deste estudo, diz respeito a um **maior cuidado e preocupação para com a natureza**. Ou seja, é preciso que na implementação de projetos sejam priorizados os processos que levem em conta a finitude dos recursos ambientais, procurando **minimizar as agressões ambientais**, propondo inclusive fontes alternativas para evitar sua degradação. Nesse sentido, a Constituição Federal do Brasil de 1988, Artigo 225, é enfática ao afirmar que:

“todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida. Impondo-se ao Poder Público o dever de defendê-lo e à coletividade o de preservá-lo para as presentes e futuras gerações.”

Para avaliar se está havendo a redução do impacto ambiental, é necessário primeiro entender o que vem a ser o **impacto ambiental**. O **Conselho Nacional do Meio Ambiente** – CONAMA, através de sua resolução 001/86, considera como Impacto Ambiental qualquer alteração das propriedades químicas e biológicas do meio ambiente, causada por qualquer forma de matéria ou energia resultante das atividades humanas que, direta ou indiretamente, afetam a saúde, a segurança e o bem-estar da população, as condições sanitárias do meio ambiente, bem como a qualidade de seus recursos. Alguns autores o definem como sendo uma relação de causa e efeito entre o antes e o depois da implementação de um projeto proposto. Também pode ser entendido como qualquer alteração no sistema ambiental físico, químico, biológico, cultural e sócio-econômico que possa ser atribuído às atividades humanas.

Moreira (1990:243) diz que a avaliação do impacto ambiental é um instrumento de política ambiental, formada:

“por um conjunto de procedimentos capaz de assegurar, desde o início do processo, que se faça um exame sistemático dos impactos ambientais, de uma ação proposta (projeto, Programa, plano ou política) e de suas alternativas por uma equipe multidisciplinar.”

Para ele, os resultados dessa avaliação devem ser apresentados de forma adequada ao público e aos responsáveis pela tomada de decisão, e ser considerados. Além disso, os procedimentos devem garantir a adoção de proteção ao meio ambiente, determinados no caso de haver decisão sobre a implantação do projeto. Tendo um caráter eminentemente preventivo, tal avaliação deve ser um instrumento de gestão ambiental, subsidiando as decisões de órgãos públicos quanto às questões relacionadas com o meio **físico**, o meio **biológico** e o meio **sócio/econômico**.

A avaliação do impacto ambiental deverá ser aplicada nos primeiros momentos do planejamento de projetos, subsidiando assim a decisão quanto às alternativas de implementação, sobretudo de projetos que irão impactar significativamente no meio ambiente. Sabemos da difícil e conflitante conciliação entre desenvolvimento e meio ambiente. Contudo, menciona Left (1987), a violentação da natureza, aliada à falta de apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico para gerar formas alternativas proporcionadoras de melhor uso dos recursos produtivos com proteção ambiental, gera altos custos sociais e põe em risco a própria vida.

Conforme o autor, a produção de mercadorias orientada para maximização de lucros e excedentes econômicos a curto prazo chega a ser nociva à vida, que num crescente vem sendo ameaçada. O ar, o solo, os recursos hídricos vêm sendo contaminados. As queimadas e os desflorestamentos indiscriminados eliminam espécies indispensáveis ao equilíbrio ambiental, além de provocar erosões e desertificações. O mau uso de produtos tóxicos (adubos químicos, agrotóxicos) aumentam as doenças e antecipam a morte.

O uso de tecnologia inadequada, complementa Left (1990), não só desequilibra os ecossistemas. Ele provoca algo pior: **consolida a dependência nacional ao exterior, aumentando a pobreza e a miséria do meio rural**. A Agenda 21 chama de tecnologias ambientalmente saudáveis aquelas que procuram proteger o meio ambiente, sendo menos poluentes e usando todos os recursos de forma mais sustentável. Além disso, elas têm também a preocupação de reciclar seus resíduos e produtos, tratando os despejos residuais de maneira mais aceitável.

Cattani (1997) compreende a tecnologia como o *conhecimento transformado em técnica, que por sua vez possibilitará a produção e aquisição de novos conhecimentos* os quais ajudarão na transformação da realidade. A importância da transferência de tecnologia consiste no fato de ela poder contribuir para a solução de problemas sociais e ambientais, além de promover também a coesão social e econômica, reduzindo as disparidades regionais.

O que entendemos por **transferência tecnológica**, terceira categoria teórica deste estudo, está relacionada às inovações implementadas via projetos, em comunidades ou municípios. Isso compreende desde a **inserção de tecnologias de ponta** à mudança de **atitude dos indivíduos** em seus cotidianos e em seus **processos de trabalho**. Esse entendimento se aproxima do que Faria<sup>21</sup> chama de tecnologia de gestão:

---

<sup>21</sup> Faria (1992:29) Apud Cattani (1996:255)

“...conjunto de técnicas, instrumentos ou estratégias utilizadas pelos gestores – gerentes, administradores – para controlar o processo de produção em geral e de trabalho em particular, de maneira a otimizar os recursos nele empregados, pondo em movimento a força de trabalho capaz de promover a geração de excedentes apropriáveis de forma privada ou coletiva (social).”

Segundo Faria, esse tipo de tecnologia contempla técnicas que vão desde uma ordem instrumental — em nível de estratégias de racionalização das atividades, utilização e disposição de máquinas e equipamentos na estrutura produtiva — a outras de ordem comportamental, como as dinâmicas de grupos e seminários que visam a mudanças de atitudes das pessoas envolvidas.

## 2.3 A INTERVENÇÃO HUMANA

“o grande terror do nosso tempo não é a fogueira da inquisição, nem o perigo comunista, mas a rebelião das massas famintas e miseráveis incontroláveis e devastadoras. Contê-las não é ato de bondade, é uma estratégia política da sobrevivência do próprio sistema.”<sup>22</sup>

A palavra intervenção<sup>23</sup> remete à idéia de transformação e, no caso, falamos da transformação das pessoas que deverão ajudar a mudar uma realidade social. Para modificar uma situação, Demo(1971) defende que é fundamental garantir uma escola elementar que possibilite à população brasileira o acesso à cultura e ao conhecimento sistematizado. Esses conhecimentos são requisitos para o exercício da cidadania, inclusive para saber que, ser cidadão, é um direito de todas as pessoas. E a cidadania para Demo é :

“ um processo histórico de conquista popular através do qual a sociedade adquire progressivamente condições de tornar-se sujeito consciente e organizado com capacidade de conceber e efetivar projeto próprio. O contrário significa condição de massa de manobra, de periferia, de marginalização”.

Uma das condições para vivenciar a cidadania vem através da emancipação pela educação. Assim, a educação para a cidadania precisa empenhar-se em eliminar de cada homem as crenças, fantasias e ilusões que obliteram o desenvolvimento de uma consciência crítica. Segundo Freire (1977) essa é uma das estratégias mais seguras para possibilitar a passagem de uma forma de consciência ingênua a uma consciência crítica. Pois, somente sendo crítica ela poderá influenciar na história, contribuindo para a construção de uma nova realidade econômica e social.

### 2.3.1 DELIMITANDO CONCEITUALMENTE A ESTRATÉGIA DA INTERVENÇÃO

<sup>22</sup> Ferreira, Nilda Neves. Cidadania – uma questão para educação, 1993.

<sup>23</sup> Ferreira , Aurélio B. Holanda, (1986) traz como um dos significados para intervenção, **o ato de intervir**. Por sua vez, intervir quer dizer: **meter-se de permeio**, ingerir-se, ou ainda: **interpor sua autoridade**.

Para intervir positivamente numa dada situação ou realidade, de maneira a promover uma transformação racional e consistente, é preciso usar estratégias apropriadas à situação que se deseja mudar. No campo da Teoria das Organizações, Lodi (1970:112) compreende e define a estratégia como sendo: “*a mobilização de todos os recursos da organização no âmbito global, visando a atingir objetivos a longo prazo.*” Assim, complementa Kotler (1988:87), se “*os objetivos são a expressão do caminho que a empresa pretende seguir; a estratégia é o projeto final para chegar lá.*”

Na transformação de uma realidade social, se o objetivo é **promover um desenvolvimento humano sustentável**, que resgate a cidadania e promova o ser humano, a estratégia utilizada por aqueles que articularão tal desenvolvimento, expõe Tijiboy (1993:60), deverá consistir basicamente em um processo educacional e educativo. Será educacional, enquanto motivador, estimulador e criador de um estado de espírito nas pessoas para agir em sua própria realidade individual ou social. Será educativo, enquanto propiciar oportunidades de descobertas dessa realidade, das potencialidades e das limitações para conservá-la e/ou transformá-la. Nesse sentido, para poder falar de cidadania, também o articulador da mudança, assim como o educador, precisa romper com a sua leitura superficial da realidade social e mergulhar na interdisciplinariedade. As visões de mundo e de homem possibilitadas pela sociologia, história, psicologia, economia, filosofia, ciência política, dentre outras, é que irão dotá-los de competência técnica suficiente para orientar e analisar a estrutura social e os momentos conjunturais do país.

### 2.3.2 ESTRATÉGIA E SUSTENTABILIDADE

Para Becker (1995), uma estratégia consiste em selecionar pontos para aplicação de forças, e na política do desenvolvimento regional, a maior expressão é a prática dos pólos de crescimento. Para a **construção do desenvolvimento humano sustentável**, uma das principais estratégias consiste na **formação dos recursos humanos para implementar tais políticas**. Na implementação de políticas públicas, é imprescindível que as pessoas que irão conduzi-las tenham, além da **qualificação adequada**, o **conhecimento da realidade** na qual irão trabalhar e estejam preparados para **levar em consideração as crenças e valores da comunidade local**. Dessa forma, a **capacitação** recebida por esses indivíduos deve ser capaz de promover, além de um maior acesso à educação básica, a **ampliação da consciência da população** quanto aos problemas ambientais. Nesse sentido, a formação deve levar em conta sobretudo a realidade nacional, regional e as peculiaridades locais, dando prioridade à promoção de **atividades geradoras de emprego**. A essas atividades devem ser incorporadas formas de procedimentos e tecnologias que maximizem o aproveitamento dos recursos energéticos locais, desenvolvendo produtos orientados tanto para o mercado interno como externo.

Para tanto, se faz necessária uma visão integrada da problemática ambiental, bem como uma base organizacional compatível com os novos modelos de gestão, dentre os quais destacamos as gestões participativa e ambiental (o ser humano e o meio ambiente).

Essas gestões se caracterizam pela descentralização de poder e de responsabilidade para uma distribuição mais equitativa dos benefícios. A descentralização do “fazer” representa mais do que uma distribuição territorial da decisão. Ela implica em uma **nova forma de planejamento e gestão** que tem como base a **parceria entre todos os envolvidos** no processo. Assim, é preciso levar em consideração a diversidade de mercados e recursos localizados, bem como as condições sociais e políticas que podem potencializá-los de modos diversos, tanto os recursos humanos quanto os naturais locais.

Demo (1979) ressalta que uma estratégia de desenvolvimento deve levar em conta o aproveitamento máximo dos recursos humanos, priorizando sua qualificação e fazendo, apesar da distinção de interesses, a política econômica convergir para a política social. Follett<sup>24</sup>, ao se interessar por problemas de governo, de organização e de administração, dizia que esses problemas, não importando aonde eles ocorram, nada mais são do que problemas de relações humanas. Segundo ela, embora cada pessoa seja singular, em situações similares existe um fator comum em suas reações que possibilita formular princípios de gerenciamento. Tais princípios são fundamentais quando da organização das atividades humanas que visam a um objetivo comum. Pois, para ela, a soberania é o poder decorrente da consciência de uma completa interdependência de todos.

### 2.3.3 A QUESTÃO DA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

“atualmente não se trata tanto de canalizar e organizar a motivação existente, mas de lutar contra a **corrosão que ataca os próprios valores do trabalho**”, e sua importância na vida social.”<sup>25</sup>

Toda e qualquer atividade humana que se pretenda transformadora passa pela reflexão sobre o papel e a importância da motivação humana no trabalho. Desde os anos 30, com o movimento das relações humanas — que tem como expoente mais reconhecido Elton Mayo, seguido de Kurt Lewin e John Dewey —, a comunicação, a participação, a motivação, a liderança e o desempenho são conceitos que vêm sendo discutidos e pesquisados por aqueles que se interessam pelas atividades dos seres humanos. Leboyer (1994) reforça que as reflexões e estudos experimentais sobre a motivação para o trabalho vêm sendo realizados há mais de trinta anos, por psicólogos anglo-saxões. No decorrer desse período, houve o surgimento de alguns modelos, conceitos e métodos reconhecidos como: a teoria de McGregor, “o sistema 4” de Likert, o esquema bifatorial de Herzberg, o homem complexo de Schein, o enriquecimento do trabalho, grupos autônomos, a democracia industrial e os recentes círculos de qualidade, que contribuíram para complementar a representação tayloriana de que o homem é motivado pela simples troca trabalho-salário.

Quase todos esses modelos foram aplicados e desenvolvidos num contexto de crescimento econômico em que, “supostamente”, prosperidade e progresso social caminhavam juntos. No entanto, nos últimos quinze anos, o crescimento vem diminuindo seu

---

<sup>24</sup> Na teoria Administrativa, representa a Era da Transição (anos 20). Hoje ela é considerada como a profeta incompreendida.

<sup>25</sup> Leboyer (1994:15) Conforme discussão acadêmica na França no final da década de 80

ritmo e o desemprego vem dominando o cenário mundial. A crise econômica que se estabeleceu nesse final de século reitera a necessidade de se repensar a motivação para o trabalho, bem como os métodos utilizados para estimulá-la. Parece que, em decorrência da instabilidade econômica, a própria natureza do problema mudou, ou seja, a motivação muda o foco. Antes, em períodos de expansão, procurava-se sobretudo mobilizar os trabalhadores para aumentar a produtividade e melhorar a qualidade dos serviços e produtos. Sem dúvida que tais atitudes ainda continuam sendo necessárias. Entretanto, na atualidade, diz Leboyer, a preocupação é possuir um trabalho. Ela explica que o trabalho está sendo rediscutido enquanto valor fundamental, enquanto obrigação e enquanto fonte de satisfação pessoal. Sua ausência tem influência direta na auto-estima, provocando inclusive sua perda e a desestruturação familiar. Sem trabalho, o tempo livre não tem nenhum significado.

No Brasil, a crise econômica, social e de valores que se agrava a cada ano está provocando mudanças na vida social e no âmbito organizacional, modificando a percepção dos trabalhadores em relação à questão da centralidade do trabalho na própria vida. Além disso, o crescente número de pessoas sem trabalho e das que, tendo trabalho, estão insatisfeitas e desmotivadas com ele, é no mínimo assustador. Nessa situação, por exemplo, se encontra parcela considerável do funcionalismo público. Hoje, pela forma como é tratada, tal categoria não tem mais a segurança e nem satisfação com a atividade profissional que exerce. O desafio está em compreender por que o valor dos resultados do trabalho vêm se enfraquecendo e o que está atrás de tal desvalorização. Na percepção de Leboyer (1994), isso se relaciona com problemas sociais e econômicos atuais que afetam diretamente as pessoas, provocando nelas crise existenciais e, sobretudo, desmotivação no trabalho. De modo geral, essa desmotivação é provocada pela dissociação entre o que as pessoas fazem no trabalho e o sentido de suas existências. Inverter esse quadro poderá contribuir tanto para aumentar a produtividade do ser humano — o grande propósito organizacional — quanto para melhorar a qualidade de vida do homem no trabalho e, conseqüentemente, a vida social.

Follett, incompreendida no seu tempo, via através do exercício de uma liderança democrática a possibilidade de realizar o próprio potencial individual e, ao mesmo tempo, fortalecê-lo e desenvolvê-lo nos grupos no plano coletivo. Para ela, a atividade econômica do homem não era apenas uma forma de obter ganhos, mas era, sobremaneira, a constituição de uma instituição social, a organização. Idéias que hoje são aceitas como: a gestão participativa, que enfoca a necessidade de envolver o funcionário para a solução mútua de problemas; os círculos de qualidade; a autoridade horizontal, descrita por ela em termos de comitês multifuncionais e “conferências de chefias paralelas”; e questões de liderança, identidade e carreira, foram antecipadas por ela. Atualmente, grande parte de sua contribuição continua desconhecida entre aqueles que dela mais necessitam, os que têm o poder para decidir sobre o trabalho de outrem.

Leboyer, nos anos 80, conclamava às organizações que atentassem para um fato óbvio: a realização pessoal com o trabalho feito cotidianamente tem uma importância fundamental no sentido de melhorar os ganhos individuais e resgatar a identidade e imagem que o trabalhador possa ter de si mesmo. Segundo ela, por ser tão óbvia, essa é uma situação difícil de ser percebida e, mais difícil ainda, de ser posta em prática. Contudo, esse fato, afirma Leboyer, apresenta rentáveis possibilidades de se configurar, revertendo inclusive as generalizadas desmotivações. Entretanto, é preciso considerar que, assim como não se

muda uma sociedade por decretos, os indivíduos não são motivados com regulamentos e punições. A motivação pode ser entendida a partir dos resultados do trabalho, daquilo que se denomina desempenho.<sup>26</sup> Subjacente a todo desempenho, está o preenchimento de duas condições: “*que se seja capaz de fazer - aptidões - e que se tenha vontade para tanto - motivação. E para um bom desempenho, além da motivação, há que se considerar outras variáveis. É preciso, especialmente, compreender aquilo que há de ser feito e criar um ambiente favorável à realização do trabalho. Isso implica em dispor do material, de ter apoio necessário e colaboradores. Já que a desmotivação está relacionada a situações específicas que modificam o alvo da motivação, fazendo com que as mesmas coisas não motivem mais as mesmas pessoas, é muito importante compreender a desmotivação, para se ter consciência da pluralidade das possíveis motivações para o trabalho.*”

A sociedade industrial utilizou todas as possíveis fontes de valorização do trabalho, tais como: as **motivações econômicas** — salários possibilitadores da aquisição de objetos valorizados socialmente; as **motivações sociais** — contato e reconhecimento social, sentimento de pertencer a um grupo que se destaca da *grande massa*; e as **motivações para a ação e auto-realização** — afirmação da própria liberdade e identidade, incluindo o sentimento de produzir, de contribuir para o progresso fazendo uma obra útil. Nem por isso teve êxito nessa relação, porque o relacionamento homem/trabalho nunca foi simples e depende de ideologias dominantes. A crise atual é complexa e permeada de contradições. Entretanto, se as relações do homem com o mundo do trabalho continuam mudando, é preciso priorizar a intervenção humana como um fator conseqüente que pode vir a fazer frente a essa crise que o mundo contemporâneo vivencia. Leboyer (1994) diz que uma das possibilidades para amenizar a crise econômica passa por uma reorganização profunda tanto no plano psicológico como no plano social dos sistemas de trabalho. O psicólogo americano J. Richard Hackman apud Leboyer (1994: 6/127) propôs uma classificação contendo cinco dimensões fundamentais que podem contribuir para a motivação. São elas:

- ♣ a variedade das aptidões e das capacidades colocadas em jogo no cargo;
- ♣ a identidade do cargo: a possibilidade de cada trabalhador identificar o trabalho que fez por si mesmo;
- ♣ valor do cargo: sua importância e utilidade aos olhos daquele que o desempenha;
- ♣ a autonomia: o grau de independência, de liberdade no próprio trabalho e de influência sobre as decisões que dizem respeito a cada trabalhador;
- ♣ a informação (feedback) que cada trabalhador obtém, sob uma forma clara a respeito do resultado dos seus esforços.

Os três primeiros aspectos contribuem para dar um significado ao trabalho, enquanto os dois últimos parecem estar ligados à satisfação no trabalho. Dessa forma, é possível dizer que toda reorganização do trabalho que aumente o significado do

---

<sup>26</sup> Designa toda atividade cumprida tendo em vista a realização de uma tarefa ou a consecução de um fim (Leboyer 1994).

cargo para o trabalhador, através da variedade, da identidade e do valor desse cargo, tem possibilidades de estimular a motivação. A partir desses comentários, Leboyer situa a motivação dentro de sua real complexidade, argumentando que duas condições devem ser imperativamente satisfeitas para que as inovações destinadas a aumentar a variedade, a identidade e o significado do cargo apresentem retornos. São elas: entusiasmo e ambiente.

O entusiasmo é expresso na necessidade de que as **pessoas** envolvidas em um trabalho estejam por si mesmas **realmente entusiasmadas** em progredir, em utilizar ao máximo suas aptidões e seus conhecimentos e com vontade de se realizar dentro do quadro de uma atividade profissional. Aquelas que não compartilham dessas aspirações fundamentais arriscam reagir negativamente à sobrecarga que representaria para elas mais variedade, identidade e significado. O meio liga-se à necessidade de que o pessoal esteja satisfeito com suas condições de trabalho e, principalmente, que não existam reivindicações maiores no tocante a salários, vantagens sociais e condições materiais de trabalho.

Nos anos 30, a mensagem era simples: *faça com que seu pessoal esteja contente e ele será eficaz*. Apesar dessa ilusão perdurar, fazendo emergirem polêmicas e contradições, após a década de 50, esclarece Leboyer, inúmeros trabalhos e pesquisas confirmaram que **não existe relação de causa e efeito entre satisfação e motivação**. Contudo, é necessário lembrar que satisfação e motivação representam dois eventos psicológicos distintos e que cada um tem seus próprios determinantes. A complexidade psicológica das motivações exclui as soluções genéricas e os modismos. A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos sempre motivados, nem cargos igualmente motivadores para todos. Na realidade, longe de ser um estado estático, a motivação **é um processo que é, ao mesmo tempo, função dos indivíduos e das situações, uma vez que resulta da relação que se estabelece entre cada indivíduo e o seu trabalho específico**. Isso leva ao entendimento de que a força, a direção e a existência em si da motivação estão estreitamente ligadas à maneira pessoal a partir da qual cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação de trabalho e de inserção no mundo. Nesse sentido, ressaltamos como é importante o desenvolvimento da crença na própria capacidade de poder participar e liderar processos de trabalho de maior significação existencial.

#### **2.3.4 O PERFIL DO ARTICULADOR ESTRATÉGICO**

Na questão da responsabilidade sobre o trabalho, os encarregados de gerenciar Programas ou políticas públicas em uma determinada comunidade, de acordo com Tijiboy (1993:41:72), devem ter, além da motivação e o conhecimento teórico/prático de suas tarefas, as aptidões que seguem:

- ♣ Sensibilidade de artista para descobrir/ interpretar as preferências, as aspirações, os caprichos e as virtudes do povo para administrar o bem comum.
- ♣ Potencial de educadores/mestres em relações humanas.
- ♣ Internalizar que o desenvolvimento sustentável é essencialmente um desenvolvimento humano.

Tijiboy (1993:74) acrescenta outras características que devem também ser apresentadas por aqueles que pretendem ser articuladores ou dinamizadores de grupos. Admitindo a impossibilidade de uma única pessoa poder reunir todas elas, ele adverte que, para desempenhar bem tal função, muitas dessas características devem ser contempladas, destacando:

- ♣ Capacidade de colocar-se no lugar dos outros;
- ♣ Saber evitar a projeção pessoal;
- ♣ Possibilitar que as pessoas da comunidade cresçam em iniciativa e confiança;
- ♣ Ser capaz de ouvir com atenção e simpatia;
- ♣ Ter fé na potencialidade das pessoas para se tornarem melhores;
- ♣ Não temer novas idéias ou propostas arrojadas;
- ♣ Saber perguntar e/ou apresentar novas idéias ou alternativas sem dominação;
- ♣ Aceitar o conflito como um aspecto inevitável do desenvolvimento comunitário;
- ♣ Aceitar as diferenças de opiniões como sendo inerentes ao trabalho democrático;
- ♣ Ser capaz de enfrentar o inesperado;
- ♣ Saber descobrir as grandes significações dos fatos humildes ou imperfeitos;
- ♣ Ter paciência com as pessoas e desejo de trabalhar em silêncio, sem publicidade;
- ♣ Procurar projetar os outros (comunidade);
- ♣ Sentir satisfação pessoal com seu trabalho e com o êxito decorrente dele.

No conjunto de características está o fundamento teórico que permite verificar o perfil de um articulador estratégico que opera em nível comunitário.

“Nem tudo o que é quantificável importa;  
nem tudo o que importa é quantificável.”

**Albert Einstein**

### **III- METODOLOGIA**

### 3.1 MÉTODO UTILIZADO

Essa é uma pesquisa social, do tipo aplicada e sobremaneira qualitativa. O campo de estudo é uma sondagem com dados de procedência primária, parte objetiva, parte subjetiva e sua natureza é exploratória.

A perspectiva de Trivinos (1990:109) justifica essa opção. Ele argumenta que:

“A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador<sup>27</sup> como instrumento-chave.... Os estudos exploratórios “permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema”, bem como aprofundar “seu estudo nos limites de uma realidade específica””

Esta investigação tem esse caráter, pois se propõe a conhecer o Programa Agente de Desenvolvimento para identificar o grau de intervenção desse Agente de Desenvolvimento nas comunidades cearenses, verificando se as mudanças decorrentes do Programa são estratégias de sustentabilidade.

Os resultados encontrados neste estudo poderão servir de inferências para futuras avaliações do Programa em suas demais áreas de atuação.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

Constitui a população pesquisada a categoria de funcionários do Banco do Nordeste que passou por um processo seletivo e um processo de capacitação para exercer a função de Agente de Desenvolvimento. Nos dez estados assistidos pelo Banco, são aproximadamente 450 funcionários. Destes, o Ceará conta com 49.

### 3.3 AMOSTRA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

O contato com a realidade pesquisada provocou algumas adequações do projeto em relação à população-alvo. A **primeira** delas está relacionada ao tamanho da amostra, que passou de 15 para 24 Agentes. No decorrer da pesquisa, aconteceram duas reuniões da equipe de Agentes em Fortaleza, oportunizando-nos entrevistar 29 dos 49 Agentes lotados no estado do Ceará. Dessas 29 entrevistas, cinco ficaram incompletas, por questões de tempo. Alguns Agentes não puderam completá-las porque tinham outros compromissos no próprio Banco. Sendo então a população objeto do estudo constituída de 49 Agentes, ao perfazermos um total de 24 entrevistas válidas atingimos uma

---

<sup>27</sup> Conscientes da necessidade de um maior rigor científico, visto que a pesquisadora é funcionária da instituição em estudo, antes de ir a campo fizemos um trabalho de preparação pessoal objetivando evitar interferências oriundas de outras fontes que não as pesquisadas. Dessa forma, tivemos um cuidado redobrado nas entrevistas. Além de informar acerca dos objetivos da pesquisa e uso das informações, procuramos proporcionar aos entrevistados um clima de confiança. Sabemos que a neutralidade científica não existe, contudo tanto na fase da coleta quanto na análise dos dados, buscamos a maior objetividade possível para evitar vieses.

amostra de quase 50% do total. Esse percentual supera a exigência quantitativa de um estudo de caso, que sugere uma amostra aproximada de 20% do total da população-alvo.

No período em que realizamos as entrevistas, 88% dos 24 Agentes que validaram suas entrevistas tinham entre 19 e 28 meses no exercício da função, satisfazendo o critério: tempo de atuação acima de 12 meses, previamente estabelecido como requisito da amostra.

A **segunda** modificação está relacionada aos representantes de associações do município de Tejuçuoca<sup>28</sup>, que foram substituídos por três representantes de associações de outros municípios onde o Programa vem funcionando a mais tempo.

### 3.4 O INSTRUMENTO E SUAS CARACTERÍSTICAS

Utilizamos a entrevista semi-estruturada, por ser esse instrumento um dos mais adequados às pesquisas qualitativas. Para Triviños, (1990:146), tal instrumento “ao tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.” Ainda para esse autor, a entrevista semi-estruturada pode ser definida como:

*“aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.”*

### 3.5 COLETA DE DADOS

Duas fontes distintas foram usadas, uma de **dados primários**, que foram coletados através de **entrevistas semi-estruturadas** com Agentes e representantes de associações, e outra de **dados secundários**, oriundos de documentos, sobretudo de jornais e periódicos do Banco.

---

<sup>28</sup> No projeto, partindo das informações contidas nos folders do Banco, havíamos considerado Tejuçuoca como um dos locais onde o PROGRAMA iniciou sua experiência piloto no final de 1996. Daí a decisão de entrevistar alguns representantes de associações dessa localidade. Na elaboração do projeto da pesquisa, acreditávamos que, pelo tempo decorrido, já seria possível detectar mudanças relativas à ação do PROGRAMA. No entanto, tal localidade foi alvo de um outro Programa implementado pelo Banco e do PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Além disso, o Agente responsável por Tejuçuoca, por ocasião da pesquisa, tinha apenas sete meses na função. Estando ele em fase de organização do trabalho, não havia condições de avaliação.

Objetivando possuir um bom roteiro de entrevista, estruturamo-lo sob a forma de questionário.<sup>29</sup> O teste desse instrumento foi enriquecido pelo acaso, pois foi realizado durante uma reunião<sup>30</sup> em Fortaleza da qual participavam 60 Agentes de todo o Nordeste. Desses Agentes, conseguimos entrevistar indiretamente 15. Obtivemos, portanto, um retorno de 25%, e a partir dessas respostas tivemos condições de aperfeiçoar o roteiro das entrevistas futuras.

Considerando a localização dos Agentes em pontos distantes no Estado e levando também em conta suas disponibilidades de tempo, a primeira providência cabível foi estabelecer os roteiros de viagens e agendar as entrevistas por telefone. O contato inicial com os Agentes foi facilitado através das informações e colaboração da Superintendência e da Coordenação do Programa. Essa ajuda nos permitiu efetuar as entrevistas durante o mês de Setembro, sem grandes deslocamentos.

Após serem informados da existência da pesquisa e seus objetivos, os possíveis entrevistados demonstraram interesse em participar. No entanto, além da distância, havia também a limitação de tempo. Assim, aproveitando a vinda dos Agentes para reuniões de trabalho, muitas entrevistas foram realizadas em Fortaleza e arredores. Procurando conciliar as entrevistas com tais reuniões, os Agentes foram entrevistados em grupos e individualmente. A limitação do tempo foi um dos principais motivos para a utilização de entrevistas individuais e coletivas. Dessa forma, definimos três grupos: um constituído de seis Agentes e dois outros de três. As dezessete entrevistas restantes foram realizadas individualmente. As entrevistas em grupo possibilitaram uma maior riqueza de informações, estimulando o confronto e e/ou complementação das mesmas. Além disso, sobretudo o grupo dos seis Agentes acabou funcionando, segundo eles, como um momento de troca de experiências entre eles. Por sua vez, as entrevistas individuais permitiram investigar com detalhes certos conteúdos surgidos nos grupos e que, pela limitação do tempo, não puderam ser aprofundados.

No decorrer do trabalho, essas modalidades de entrevista se apresentaram como fontes complementares, permitindo atingir satisfatoriamente os objetivos propostos. Entretanto, a condução delas exigiu, além de preparo prévio, flexibilidade de atuação. Inclusive, redobramos o cuidado, evitando interferir além do necessário para não prejudicar e/ou invalidar a investigação. Dessa forma, as entrevistas aconteceram num clima de descontração, confiança e cordialidade. Os entrevistados demonstraram gentileza, simpatia, abertura e interesse em contribuir com as informações solicitadas. Devido aos motivos já aludidos, as entrevistas foram realizadas em hotéis, restaurantes, residências, no Banco e em visitas de acompanhamento local com alguns Agentes. O tempo também foi flexível, ficando em torno de 50 minutos para as individuais e 140 para os grupos. Realizamos as entrevistas pessoalmente e não houve nenhuma objeção dos entrevistados à gravação delas, o que posteriormente permitiu transcrevê-la na íntegra.

Complementarmente, realizamos a **observação participante**. Mesmo sem ter sido planejada, surgiu a oportunidade de fazê-la, e aproveitamos para

---

<sup>29</sup> Anexo I

<sup>30</sup> Reunião dos Agentes que participam do Programa emergencial do governo federal de combate à seca, denominado **Asa Branca**.

observar o trabalho de quatro Agentes. Decidimos utilizar essa técnica da pesquisa-ação para melhor captar a atuação dos Agentes e o grau de receptividade dos representantes das comunidades em relação ao Programa e ao Agente.

No sentido de aumentar a fidedignidade dos dados e reforçar a confiança nas técnicas empregadas, bem como nos resultados da pesquisa, resolvemos acompanhar o trabalho de alguns Agentes. Em companhia de um deles por dois dias, assistimos a reuniões e fizemos visitas a dois assentamentos da reforma agrária solidária, na região metropolitana de Fortaleza. Posteriormente, com outros dois Agentes, fomos para a região da serra de Baturité,<sup>31</sup> assistir a um primeiro contato de mobilização que visava à organização de agricultores.

Com um quarto Agente, por dois dias, visitamos empreendimentos, financiados pelo Banco, dirigidos a associações de três municípios: Caridade, Paramoti e Itatira,<sup>32</sup> ocasião em que entrevistamos os representantes dessas associações. As entrevistas foram marcadas antecipadamente pelo Agente, seguindo o curso de suas atividades para aquela semana. Entrevistamos esses representantes na sede de suas respectivas associações, onde tivemos muito boa acolhida.

Na medida do possível, adequamos nossa linguagem à situação, procurando deixá-los à vontade. Após explicarmos o porquê da entrevista e seus propósitos, todos eles foram acessíveis. Contudo, presumimos que o fato de termos chegado com o Agente e de o mesmo estar a apenas alguns metros do local da entrevista possa ter provocado alguma influência limitante.

Após esses contatos, retornamos ao município de Itatira para complementar a entrevista como o representante da Associação dos Trabalhadores Rurais de Boa Vista, colher o perfil das famílias associadas e obter informações sobre a comunidade. Na ocasião, percebemos que a associação não tinha um diagnóstico claro de seus principais problemas, nem o perfil básico das famílias associadas. Ao longo da entrevista, surgiu uma outra oportunidade: conviver com os integrantes da associação local. Assim, durante três dias, acompanhamos o cotidiano dessa pessoas e sentimos de perto suas dificuldades, limitações, desejos e planos, além de compartilharmos informações.

No decorrer desse período, realizamos três oficinas: uma geral, para nos apresentar e conhecer as famílias integrantes da associação comunitária, e outras duas, específicas para os jovens e para as mulheres. A partir dessas oficinas, elaboramos conjuntamente um diagnóstico básico dos principais problemas da associação e o roteiro de um questionário para identificar o perfil das famílias que a compõe.

### **3.6 ANÁLISE DOS DADOS**

---

<sup>31</sup> Localizada a aproximadamente 100 km de Fortaleza.

<sup>32</sup> Esses municípios estão em média a 160 km de Fortaleza.

O conteúdo das entrevistas foi interpretado através da **Análise de Conteúdo**. Segundo Bardin (1977:42), a análise de conteúdo pode ser definida como:

“conjunto de técnicas de análise das comunicações, utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo para obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e/ou recepção das mensagens.”

Também Grawitz (1975:261) a interpreta como a possibilidade de:

“ir além do material verbal e captar certas atitudes e posturas pessoais, ou mesmo uma estrutura cognitiva dos envolvidos. “

A análise de conteúdo busca compreender os fragmentos latentes nas estruturas das mensagens em apreciação. Dessa forma, a análise dos discursos resultantes teve início com a categorização temática. A *categorização* pode ser entendida como o agrupamento de elementos com características comuns, obtidos via entrevistas e reunidos sob um título genérico. Enquanto unidade de registro,<sup>33</sup> o *tema*<sup>34</sup> pode ser entendido como tudo aquilo dito e/ou apreendido a respeito do assunto. Assim, após a transcrição integral e várias leituras das entrevistas, realizamos as seguintes fases:

1º) Recorte, independente da posição, e em cada uma das entrevistas, de trechos temáticos que respondiam ao roteiro;

2º) Seleção e separação das idéias relevantes à compreensão dos objetivos propostos em três dimensões, quais sejam, o Programa, o Agente e a Mudança, demonstrado no modelo de análise, a seguir.

3º) Junção dos dados brutos entre e intra dimensões segundo cinco qualidades da *exclusão mútua*:

- ♣ cada elemento não deve existir em mais de uma divisão;
- ♣ *homogeneidade*: classificação por um único registro;
- ♣ *pertinência*: adequação do material às intenções da investigação;
- ♣ *objetividade*: critérios previamente definidos e
- ♣ *produtividade*: resultados férteis em índices de inferência.

Após essas explorações, buscamos apreender nas dimensões pesquisadas o sentido latente dos discursos, dando início ao processo de categorização.

Em cada uma das dimensões, as categorias iniciais foram formadas a partir da semelhança semântica dos temas, e tiveram seus conteúdos trabalhados e reagrupados, sucessivamente, em categorias intermediárias e finais. Feito isso, confrontamos

<sup>33</sup> Unidades de significação a codificar, podendo ser a palavra, a frase, a oração ou o tema. Bardin (1979:104).

<sup>34</sup> Nos estudos das “motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças e de tendências”, é recomendado o tema como unidade de registro. Bardin (1979:105/106).

os resultados da análise com o referencial teórico, elaborando uma síntese conclusiva, respaldada na inferência e na interpretação dos dados obtidos.

### 3.7 DEFINIÇÃO DE TERMOS

♣ **Agente de Desenvolvimento:** funcionário do Banco do Nordeste que passou por um processo seletivo e outro de capacitação para exercer tal função, criada há aproximadamente três anos. O Banco<sup>35</sup> o caracteriza como:

“o dinamizador do processo de capacitação dos empreendimentos, articulando meios para viabilizá-lo, envolvendo setores diversos, incorporando ao processo produtivo fatias da sociedade antes excluídas pelos mecanismos convencionais.”

♣ **Agente Produtivo:** designação dada pelo Banco a todos os clientes que oferecem serviços, geram emprego, renda, impostos e inserem os nordestinos no processo de desenvolvimento.

♣ **Desenvolvimento sustentável:** caminho para satisfazer as necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade das futuras gerações de atenderem às suas próprias necessidades

♣ **Desenvolvimento sustentável local:** caminho viável para melhorar a qualidade de vida e reduzir a pobreza das pessoas de determinada localidade. Esse desenvolvimento prioriza o crescimento econômico com a proteção ambiental e a equidade social. Deverá proporcionar: trabalho, renda, alimento, educação, saúde, saneamento básico, fornecimento de água, lazer, dentre outras necessidades. Deverá ainda possibilitar meios para que seja minimizada a degradação dos recursos naturais, a desestruturação cultural e a instabilidade social.

♣ **Eficiência:** maneira racional de concentrar energia em uma direção específica visando a alcançar o efeito desejado.

♣ **Pesquisa-ação:** modalidade da pesquisa social que busca a compreensão do fenômeno estudado de forma ampla. Além de procurar a objetividade dos dados junto aos entrevistados, acredita ser relevante também o significado que eles dão às coisas e à sua vida. Considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados. O ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser olhados e entendidos como um todo e não apenas como variáveis.

♣ **Participação:** processo social no qual grupos específicos compartilham de certas necessidades e vivem em uma zona geográfica definida, onde procuram ativamente identificar essas necessidades, adotam decisões e estabelecem mecanismos para atendê-las.

---

<sup>35</sup> Jornal interno Notícias-Especial (1997:07)

♣ **Política pública:** Estratégia de ação governamental orientada pelo propósito de satisfazer e melhorar as condições de vida da população no que se refere às necessidades de educação, moradia, saúde, transporte e outros.

♣ **Observação participante:** uma forma de investigação que possibilita ao pesquisador “*colocar-se no lugar do outro*” e procurar captar a realidade participando das atividades da vida e/ou trabalho dos pesquisados.

♣ **Qualidade de vida:** inclui sobretudo a satisfação dos aspectos mais básicos e essenciais à garantia da vida humana com dignidade, tais como: alimentação, moradia, trabalho, renda, saúde e educação.

♣ **Redução do Impacto Ambiental:** diz respeito a um **maior cuidado e atenção para com a natureza**. Pode ser também compreendida como uma preocupação quando da implementação de projetos, com processos de trabalho que levem em conta a finitude dos recursos ambientais, procurando **evitar** e/ou **minimizar** as **agressões** com que a **natureza** vem sendo constantemente vitimada.

♣ **Transferência de tecnologia:** está relacionada às inovações implementadas. Compreende desde a inserção de tecnologias de ponta às mudanças de atitude dos indivíduos em seus processos de trabalho.

♣ **Virtualidade:** uma organização virtual é aquela que você nem sempre vê, pelo menos não vê todos os seus funcionários em um só lugar; mas que, apesar disso, faz o esperado.

“Expressar-se, expressando o mundo, implica o comunicar-se. A partir da intersubjetividade originária, poderíamos dizer que a palavra, mais que instrumento, é origem da comunicação. A palavra é essencialmente diálogo. A palavra abre a consciência para o mundo comum das consciências, em diálogo, portanto. Nessa linha de entendimento, a expressão do mundo consubstancia-se em elaboração do mundo e a comunicação em colaboração. E o homem só se expressa convenientemente quando colabora com todos na construção do mundo comum — só se humaniza no processo dialógico de humanização do mundo. A palavra, porque lugar do encontro e do reconhecimento das consciências, também o é do reencontro e do reconhecimento de si mesmo. A palavra pessoal, criadora, pois a palavra repetida é monólogo das consciências que perderam sua identidade, isoladas, imersas na multidão anônima e submissas a um destino que lhes é imposto e que não são capazes de superar com a decisão de um projeto”.

**Paulo Freire.**

## **IV- ANÁLISE**

Partindo das três dimensões da análise e seus respectivos indicadores, relacionamos a realidade investigada com pressupostos teóricos, na forma abaixo:



Objetivando apreender as mensagens subjacentes nos discursos tomados em consideração nas três dimensões em estudo, conforme demonstrado no modelo, utilizamos a análise de conteúdo que foi realizada através do processo de categorização. Para atingir os propósitos desta pesquisa, estabelecemos alguns indicadores que nortearam o processo de análise dessas dimensões. Tais indicadores surgiram com base em critérios previamente definidos e foram agrupadas em razão das características comuns das unidades de registro, o que permitiu formar as categorias de análise. Em cada dimensão, as categorias iniciais se formaram a partir dos elementos constitutivos de um conjunto investigado por diferenciação e/ou reagrupamento, originando as demais categorias, intermediárias e finais. Nos agrupamentos para a formação das categorias iniciais, passamos, ao longo do trabalho, a considerar inclusive alguns indicadores que não tinham sido previstos, mas que se mostraram importantes para a compreensão da realidade contextual investigada.

Tanto Grawitz (1975) como Bardim (1977) apresentam duas possibilidades de realizar a análise de conteúdo. Uma é o procedimento qualitativo, e a outra, o quantitativo. A diferença entre esses procedimentos, argumenta Grawitz, é que na análise qualitativa a ênfase recai na presença ou ausência de certas características. Já o procedimento quantitativo respalda-se na frequência de palavras, símbolos e temas. Dispondo dessas possibilidades, na análise das dimensões desta pesquisa, procuramos seguir uma linha de raciocínio na qual o quantitativo e o qualitativo são procedimentos complementares, e efetuamos uma combinação de ambos os procedimentos para garantir a fidedignidade e confiabilidade dos elementos pesquisados.

Dessa forma, nas dimensões do Programa e do Agente, a análise foi basicamente qualitativa. Entretanto, em dois indicadores (quatro e sete) da dimensão do Agente e em toda a dimensão da Mudança, o procedimento foi qualitativo e também quantitativo. O respaldo para tais formas de análise apoiou-se também na argumentação que Godoy (1995) faz em relação à pesquisa qualitativa. Para ele, esse tipo de investigação permite que os investigadores flexibilizem a análise através da imaginação criativa, propondo trabalhos que explorem novos enfoques.

## **4.1 DIMENSÃO DO PROGRAMA**

### **Alcançando seus objetivos?**

Partindo da concepção dos Agentes, os sete indicadores que integram essa dimensão buscam apreender a filosofia e a organização do Programa Agente de Desenvolvimento. Ou seja, eles objetivam conhecer as metas, as estratégias utilizadas para implementar as mudanças necessárias, os aspectos vistos como positivos, negativos, ajustáveis e a amplitude de participação/engajamento do Programa. Verificamos também se os Agentes acreditam que os objetivos propostos pelo Programa estão sendo atingidos, o que eles esperam que o Programa promova em seus municípios no futuro e o que três representantes de associações pensam acerca do Programa Agente de Desenvolvimento.

#### **4.1.1 METAS A CURTO E MÉDIO PRAZOS**

Através desse primeiro indicador levantamos que, em seus quase três anos de existência, o Programa vem sofrendo alguns ajustes, o que provocou certa confusão entre os Agentes, quanto às suas metas. O fato de ser um Programa inédito, dizem os Agentes, não possui um modelo referencial a ser seguido e sua formatação vem se dando à medida que se estrutura. As argumentações a seguir ilustram esse fato.

*“Eu acho que o Programa mudou muito em termos de metas e objetivos. Quando eu me lembro da sua concepção inicial em 95 para 96, o Programa seria mais uma agência ambulante do que propriamente um Agente de Desenvolvimento. Seria o Banco em todos os municípios, mas como agência com abertura de cadastro, cobrança(...) depois ele começou a entrar na parte de desenvolvimento local.”*

*“Era pretensão do Banco quando lançou o Agente, fazer o desenvolvimento local com o PNUD, mas aí o foco mudou. Hoje atua na parte de sensibilização, conscientização, concessão do crédito e treinamento específico para a atividade que vai ser explorada.”*

*“Em princípio, quando nós fomos instruídos, a gente via que o Programa apontava muito para o lado social, e a gente tem visto que, ao longo de dois anos, o Banco vem mudando um pouco a direção. Não esquecendo esse lado, mas tirando a visão de basicamente só isso, fazendo com que o Agente trabalhe também a questão do crédito.”*

*“Quando foi criado o Agente de Desenvolvimento, tinha toda aquela história de primeiro capacitar e organizar o Agente Produtivo para depois vir o crédito. Aí teve uma época no Banco, agora recente... que teve uma pressa por projetos! A gente sabe que não pode esperar passar quatro ou cinco anos preparando o pessoal para depois vir o crédito, o Banco não sobreviveria. Mas aí, de repente, mudou e passou-se a ter uma pressa por se contratar operações, e não tem como você capacitar e passar tecnologia com essa rapidez.”*

*“Inicialmente pensou-se que o Agente de Desenvolvimento iria capacitar o Agente Produtivo, na época não ficou clara essa questão... hoje a gente tem como certo que não é essa a função de Agente e há um consenso no Banco que essa parte instrumental da capacitação não será feita pelo Agente. O nosso trabalho é fazer com que o Agente Produtivo adquira a necessidade de se capacitar e intermediar essa capacitação.”*

Na percepção dos Agentes, que se mostram muito comprometidos com o desenvolvimento local, no curto e médio prazos, as metas do Programa são:

**NO CURTO PRAZO:**

- ♣ A presença do Banco em todo o Nordeste;
- ♣ Estabelecer parcerias pró desenvolvimento local;
- ♣ Organizar empreendimentos produtivos;
- ♣ Capacitar e financiar o Agente Produtivo;
- ♣ Transferir tecnologia;
- ♣ Gerar empregos e aumentar a renda dos nordestinos.

**NO MÉDIO PRAZO:**

- ♣ Buscar a sustentabilidade para o Nordeste;
- ♣ Diminuir as desigualdades regionais;
- ♣ Melhorar a qualidade de vida dos pequenos produtores;
- ♣ Fortalecer o associativismo;
- ♣ Mudar a mentalidade do Agente Produtivo;
- ♣ Aumentar o número de Agentes de Desenvolvimento nos municípios.

#### 4.1.2 ESTRATÉGIAS DE AÇÃO

Este segundo indicador põe em evidência as estratégias utilizadas para implementar as mudanças desejadas pelo Programa, enquanto categorias finais contemplam as cinco estratégias de ação que seguem:

##### ♣ **Condicionar o crédito à capacitação e à parceria**

*“O crédito, a capacitação e a parceria têm um efeito benéfico para a sociedade.”*

*“O caminho é trabalhar as parcerias no município e levar informações, capacitação e o crédito.”*

*“A estratégia é estabelecer parcerias. Nós procuramos logo mostrar que o financiamento isoladamente não resolve. A solução não é chegar com uma carrada de dinheiro, tem que partir primeiro para uma capacitação e uma tomada de consciência da cidadania onde eles possam se colocar como cúmplices do seu desenvolvimento.”*

##### ♣ **Fomentar a mudança de mentalidade do Agente Produtivo**

*“Precisamos trabalhar o lado comportamental do ser humano. Aos poucos a gente está trabalhando essa questão da mudança de mentalidade, de fazer com que as pessoas se sensibilizem.”*

*“... mudar a mentalidade do Agente produtivo (...) temos que fazer os produtores despertarem para a necessidade do aprendizado de novos conhecimentos.”*

*“Estimular o produtor a participar da elaboração do projeto. Ele não tem o conhecimento técnico para escrever o projeto, mas ele tem o conhecimento da atividade dele, da maneira como ele faz.”*

##### ♣ **Sistematizar a transferência de tecnologia**

*“O Programa Agente de Desenvolvimento tem como substrato principal a mudança de atitudes, de mentalidade. Para isso acontecer, primeiro a gente tem que abrir esse caminho através do processo de sensibilização e nunca por imposição, para que, numa segunda etapa, a gente possa entrar num processo de transferência de novas tecnologias.”*

*“Tudo aquilo que for mais moderno, que se torna mais produtivo e rentável, obrigatoriamente o técnico tem que colocar no projeto. No caso da graviola, temos o cuidado de colocar uma adubação química de última geração para que aquela planta produza o mais rápido possível. O algodão, você sabe, ele passaria de dois a três anos para produzir, hoje o algodão MH7 com um ano já está produzindo, porque passou por um processo tecnológico inovado pela EMBRAPA. Na unidade de pescado, trabalhamos a ração, o confinamento e as orientações de como trabalhar, para o peixe não ter estresse e não morrer. Tudo isso são técnicas que são repassadas e acompanhadas.”*

##### ♣ **Fortalecer o associativismo local**

*“Essas pessoas só poderão diminuir a fragilidade que eles têm junto ao mercado, se eles estiverem associados. A gente faz eles verem que essa associação só tem sentido se eles tiverem um objetivo comum que seria vender o que eles produzem, melhorar os preços e atingir novos mercados... associados eles terão eficiência.”*

*“Até por conta de uma economia de escala, é mais econômico e mais rentável associá-lo. Se eles se organizarem, é mais fácil para eles conseguirem uma melhora nesse ganho da cadeia produtiva.”*

*“Eu estou com um projeto nos municípios onde nós atuamos como Agente de soerguimento do associativismo, o que é complicado, não resta dúvida(...) A gente escolhe de forma democrática e participativa duas comunidades por município, e a gente espera que num horizonte de cinco a dez anos a gente tenha um associativismo sustentável; nós estabelecemos esse pacto lá.”*

#### **♣ Sensibilizar a comunidade através do “efeito demonstração da economia”<sup>36</sup>”**

*“... queira ou não, as pessoas olham muito para os outros, se uma comadre começou a bordar e começa a ter dinheiro chegando na casa dela, a vizinha vai querer fazer o mesmo. Esse efeito demonstração, a gente trabalha muito com ele.”*

*“Quando a comunidade é refratária e tem um produtor que topa fazer algo, a gente investe tudo nele. A gente faz todos os esforços possíveis para que o empreendimento venha a dar resultados, porque isso vai abrir os olhos dos demais e eles virão nos procurar.”*

*“A gente tem que centrar fogo em algo. Tem que acertar aquele foco para que isso sirva de exemplo para os demais”*

Parece haver um certo equilíbrio entre as estratégias operacionais, tecnológicas e comportamentais utilizadas pelo Programa para viabilizar as mudanças pretendidas e melhorar a qualidade de vida do Agente Produtivo. Assim, segundo os Agentes, o crédito associado à capacitação e à parceria possibilita implementar melhorias na estrutura produtiva, permitindo uma inserção gradativa dos pequenos produtores no mercado.

### **4.1.3 AMPLITUDE DE PARTICIPAÇÃO/ENGAJAMENTO**

Esse terceiro indicador procura analisar a orientação do Programa em relação à contribuição da mulher e dos jovens para o desenvolvimento sustentável. Como categorias finais da amplitude de participação/engajamento, versam:

#### **♣ Sobre a extensão da participação**

*“Na verdade o Programa fala do Agente Produtivo e não existe nenhuma preocupação especial com a mulher (...) o enfoque aí é de cadeia produtiva, de geração de riqueza, de produção, seja feito pela mulher ou não.”*

*“Eu não tenho informação de que o projeto Agente de Desenvolvimento como um todo tenha uma coisa específica, uma recomendação sobre esses segmentos. Talvez um Agente isoladamente no seu município possa, por certas circunstâncias, estar fazendo isso, mas eu não conheço. Na minha*

---

<sup>36</sup> Pode ser entendido como a resultante de uma decisão de compra de um bem que influencia o comportamento de outros.

*área tem uma comunidade só de mulheres, que nós visitamos, apoíamos, trocamos idéias, é só o que eu posso dizer.”*

*“(…) se existe uma cadeia produtiva forte, como é o caso o bordado em Itapajé, eu vou trabalhar essa cadeia porque famílias inteiras trabalham nela, inclusive homens, então nós vamos apoiar essa atividade. Eu entendo que todos os Agentes estão trabalhando dessa forma, se em algum município existe um artesanato forte de palha feito pelas mulheres, elas terão o apoio.”*

*“Eu sinceramente não tinha pensado nisso, primeiro a gente vai, aos poucos, começando a viabilizar economicamente uma atividade que seja preferencial daquela comunidade. Depois a gente vai ver se consegue inserir outros segmentos da sociedade.”*

*“Não existe uma preocupação específica não, o projeto não pensou nisso e a gente também não vem pensando nisso, só que alguns Agentes, pelo menos eu já andei pensando dessa forma, a gente vem pensando na inserção do associativismo nas grades curriculares de alunos e jovens.”*

*“Eu diria que a nossa preocupação é atender as atividades prioritárias do município, promover e desenvolver aquilo que o município tem vocação, induzir sua potencialidade e promover a geração de emprego para aquelas pessoas que estão aptas para o trabalho.”*

#### **♣ Sobre a participação da mulher**

*“A gente tem sempre essa preocupação de arranjar uma atividade para as mulheres; não é induzir, mas tirar delas o que elas gostariam de fazer e o que tem possibilidade de ser feito dentro da potencialidade que existe.”*

*“A gente entende que as mulheres são até um pouco mais responsáveis que os homens na administração do crédito.”*

*“(…) por características próprias da atitude feminina, a mulher tem um perfil mais adequado ao trabalho coletivo e associado. Tem mais flexibilidade, tem uma tendência de superação de problemas onde os grupos masculinos tem uma dificuldade maior. Por todos esses aspectos eu tenho procurado apoiar as associações e os grupos onde tem uma participação feminina maior.”*

*“Nas minhas palestras de divulgação, eu digo que as mulheres devem estar presentes no Programa realizando os trabalhos que elas sabem fazer. “*

*“Se numa comunidade/atividade, houver demanda da inclusão de mulheres, isso será feito.”*

*“Nós temos sempre tocado nesse ponto porque, em período de seca, a maioria das propriedades rurais ficam inviabilizadas e são economicamente inviáveis. No máximo o produtor vai conseguir sobreviver, e aí é onde entram as mulheres.”*

*“A gente procura envolver as mulheres, com a ação social do município... Então a ação social promove os cursos e chama essa clientela. Por exemplo, o período agora de seca que elas não têm o algodão para ir apanhar, nem a lavoura do feijão, não tiveram a oportunidade de plantar, elas estão fazendo outras coisas. Foi dado recentemente um curso de estamparia. E as mulheres estão fazendo estamparia nas roupas para vender.”*

#### **♣ Sobre a participação dos jovens**

*“Quando se trabalha a comunidade, a gente procura trazer os jovens para dentro daquele trabalho porque ele é o futuro. Eu, pelo menos, faço assim, e sempre digo para as pessoas da*

*comunidade que é interessante que os filhos deles participem.”*

*“Nós não recebemos nada formatado, muita coisa ficou por conta da nossa criatividade. Eu sempre me preocupei com o jovem e procuro envolvê-los no processo(...) é somente através da educação e dos jovens que se transforma alguma coisa.”*

*“(...) A gente já tenta introduzir na cabeça dos jovens o associativismo. É isso aí que alguns Agentes, de forma isolada, já vêm realizando, mas não que o Banco tenha direcionado dessa forma, não.”*

As respostas dos Agentes a esse indicador foram unânimes: o foco do Programa privilegia a cadeia produtiva, não existindo, até o momento, uma recomendação específica que privilegie a participação da mulher e dos jovens. Entretanto, mesmo sem essa orientação, conforme o exposto acima, quase todos os Agentes entendem a participação da mulher nos projetos como uma dimensão do desenvolvimento social a ser preenchida. De certa maneira, de um jeito ou de outro, os Agentes vêm apoiando e incluindo a presença das mulheres, e em menor proporção a dos jovens, nos projetos contemplados.

#### **4.1.4 ASPECTOS: POSITIVOS/ NEGATIVOS E AJUSTÁVEIS DO PROGRAMA**

Esse quarto indicador pretende identificar os aspectos considerados pelos Agentes como positivos, negativos e ajustáveis, contribuindo para uma avaliação do Programa. Dessa forma, as categorias finais apontaram para:

##### **QUATRO ASPECTOS POSITIVOS:**

###### **♣ O ineditismo do Programa**

*“Esse é um Programa revolucionário, que muda radicalmente a atuação do Banco, pelo menos do ponto de vista conceitual, agora, até que esse paradigma seja plenamente internalizado até internamento a nível de direção geral e agências, ainda tem um tempo.”*

*“O ineditismo do Programa em si vem proporcionando a presença do Banco em todos os municípios do Nordeste e Norte de Minas, apoiando com crédito e capacitação um maior número de pequenos produtores.”*

*“Eu ainda não vi nenhum Banco fazer isso, ter uma pessoa para andar nas comunidades para perguntar o que eles querem, o que eles estão necessitando, se preocupar com eles, porque a gente se preocupa mesmo. Eu já passei noites sem dormir, preocupada com comunidades... me preocupo com a fome que eles passam, me preocupo com a água que não vai para lá para eles beberem...”*

*“Em nível de Brasil é um espaço completamente novo. Sem referências concretas exitosas que o Banco possa se espelhar, esse trabalho poderia ter sido desenvolvido em outro tempo por uma ONG, por uma instituição pública, mas nunca por uma instituição financeira(...)”*

###### **♣ A credibilidade do Programa modificando a imagem institucional**

*“O Banco retirou mais de 400 pessoas de atividades burocráticas para ir aos municípios. É um projeto que está legitimando o Banco, que está dando repercussão ao trabalho do Banco, um trabalho que fortalece a missão do Banco.”*

*“Ele proporciona a presença do Banco em todos os municípios, no interior, nas comunidades rurais, levando informações e trazendo a realidade dessas comunidades para dentro do Banco. Isso vem fortalecendo a imagem do Banco lá fora.”*

*“O Programa é uma coisa que é boa, que tem credibilidade, é eficiente e se garante... nós não fomos usados para campanhas políticas. Eu não faço política para ninguém e não conheço nenhum Agente que faça.”*

*“Um ponto forte é a credibilidade, o respaldo que o Banco tem. O Banco é hoje no nordeste como um todo, um Agente catalisador que está facilitando o processo de desenvolvimento”*

#### **♣ A descoberta e valorização do Agente Produtivo**

*“O envolvimento com os produtores rurais, tendo a possibilidade de analisar a situação de cada um.”*

*“O foco no Agente Produtivo apoiando aquelas pessoas que não obteriam o crédito de outra maneira, muitos deles tinham até medo de entrar no Banco.”*

*“O Programa está apoiando o Agente Produtivo, principalmente o que está lá no interior, abandonado à própria sorte, sem capacitação, sem a mínima estrutura.”*

*“O envolvimento e a proximidade com os produtores rurais, especialmente os pequenos.”*

#### **♣ O apoio logístico ao Agente de Desenvolvimento**

*“Todo o instrumental de que o Banco dispõe para os Agentes. Eu sempre digo que o Banco oferece para nós uma condição, pelo menos na minha administração, de você estar presente no município à hora que você quer, sem limitação, restrição de viagens”*

*“Hoje, com o instrumento que nós recebemos para trabalhar, no caso o “notebook”, nós temos o mundo em nossa casa, nós temos todas as informações que nem toda empresa tem... o Banco do Nordeste é uma das poucas empresas que munuiu seu Agente com esse instrumento e colocou as informações à nossa disposição; além disso nós passamos por um processo de capacitação.”*

*“É um projeto que se tem apostado alto nele. Eu, pelo menos, acho que com o investimento feito eu me sinto até responsável demais. Eu sei o quanto o Banco investiu no curso de formação do Agente e mesmo no meu dia-a-dia, nos cursos complementares”*

Um dos aspectos positivos mais destacados do Programa se relaciona ao próprio Banco, ou seja, a presença do Agente junto às comunidades fortaleceu sua imagem institucional. Isso respaldou a missão do Banco, enquanto propulsor do desenvolvimento, dando credibilidade e legitimação à sua nova linha de atuação. Outro ponto se refere ao Agente Produtivo por estimular e apoiar sua mudança comportamental e inserção no mercado. Da mesma forma, destaca-se a contrapartida do Banco para o Agente de Desenvolvimento pelo instrumental e apoio concedidos ao seu trabalho.

#### **SETE ASPECTOS NEGATIVOS:**

## ♣ **A frustração trazida pelo Programa Emergencial**

*“O fato mais negativo que eu vivi foi o emergencial. Criou-se uma propaganda muito grande sobre esses recursos. Ele não pôde atender a todo mundo e frustrou a muitos municípios que eu trabalhei. Além de frustrar os municípios, veio aumentar a falta de credibilidade na instituição.”*

*“Nós estamos muito na linha de frente. O Programa emergencial deixou transparecer isso, divulgaram em todo município que teria R\$ 450 milhões para combater a seca, em 30 dias o dinheiro se acabou e não atendeu quase ninguém (...) quando a gente retorna ao município, fica todo mundo cobrando da gente. Isso foi um mal estar e pode ser um fator negativo para o Programa.”*

*“De negativo veio esse emergencial, pela frustração do crédito e descontinuidade do nosso trabalho.”*

*“O Programa da estiagem foi uma piada, só fez começar; aliás, nem começou, acabou o dinheiro. Criou-se uma expectativa grande, gerada pelo próprio Banco com propaganda na imprensa falada, escrita, televisiva e não aconteceu quase nada. o Banco foi muito atingido nisso, foi criticado e está sendo muito criticado. Nós perdemos muito em credibilidade nesse ponto.”*

## ♣ **A instabilidade das fontes de recursos financeiros do Programa**

*“Tem muita coisa para ser melhorada, como por exemplo recursos estáveis e compatíveis; coisa real, se nós só podemos trabalhar isso, pois vamos trabalhar só isso.. e ter recursos financeiros estáveis e compatíveis com a nossa realidade é um ponto importante.”*

*“De forma geral , os recursos não têm condições de suprir toda a demanda que existe. É o que está acontecendo agora, nós estamos aí continuando nosso trabalho, só que já ouvimos dizer que o dinheiro vai se acabar. A gente não diz isso para o pessoal, mas... aí, na hora que a gente quer o dinheiro, não tem.”*

*“Acabou o emergencial, mas o governo vai destinar cinquenta milhões para o Ceará no PRONAF. Isso foi divulgado, e a última coisa que estão dizendo é que não tem dinheiro. E aí, aonde é que nós vamos ficar? Então, essa questão de você estar na linha de frente e esse descompasso entre as linhas de crédito e a prática... Nessa questão, nós fomos aos municípios e divulgamos, quando as propostas chegam ao Banco não tem dinheiro.”*

## ♣ **O diagnóstico social precário**

*“Ter inicialmente o diagnóstico de uma realidade é necessário para você começar a agir, começar a promover suas ações e, depois de um ano ou dois, você vai auferir, comparar. Eu não sei se todos, mas a grande maioria não está fazendo assim porque o Banco joga atribuição demais em cima da gente. Eu sempre me pergunto, como eu vou avaliar o fruto do meu trabalho daqui a dois ou três anos?”*

*“Assim que nós começamos o curso de Agente, uma das primeiras coisas que eles pediram é que nós fizéssemos o diagnóstico — eu não sei bem se o que aconteceu com esses diagnósticos... o diagnóstico é importante porque, como é que se vai ter os parâmetros para avaliar?”*

*“Outra coisa negativa é a falta de referencial para medir a realidade atual em termos de desenvolvimento humano, de empregos, escolaridade. Eu acho que isso é de suma importância para o trabalho dos Agentes de Desenvolvimento. Na verdade, eu senti essa necessidade desde o curso e está se prolongando no meu dia-a-dia, porque eu preciso destes dados para mensurar essa ação, ou para fazer essa visão de futuro. Hoje são tantos empregos, a renda é tanto e nós pretendemos que seja tanto... Mas no Programa nem se cogita isso.”*

*“Eu tenho uma preocupação de fazer, em quase todo município que atuo, um pré-diagnóstico da situação que a gente identificou, tais como as oportunidades de investimentos, potencialidades econômicas e vocações. O que eu tenho é da minha parceria com o PNUD. O diagnóstico social das famílias, eu não tenho, e acredito que os demais colegas também não tenham isso, não. Eu vejo que é uma coisa importante, mas difícil de levantar.”*

♣ **A insegurança na forma de atuar dos Agentes.**

*“(...) outro grande erro que eu vejo é o problema da despadronização da forma de atuar dos Agentes, que eu já falei na entrevista.”*

*“Quando nós saímos do curso, eu acho que cada um estava fazendo uma coisa diferente. Eu acho que agora houve mais um alinhamento no trabalho do Agente.”*

*“(...) O que tem de Agente trabalhando como técnico de campo, o que tem de Agente trabalhando como gerente de negócios... e isso não por culpa do profissional, mas por culpa de todo um trabalho de monitoração de acompanhamento que é feito dentro de um gerenciamento, assim, de um sistema muito pragmático, de: ‘faça isso, eu quero no prazo tal’ e nem sempre esse camarada nos instrumenta do aparato necessário.”*

♣ **A falta de feedback aos Agentes**

*“A gente não tem um retorno, se a gente está no rumo certo ou não. Eles não dizem nada se está certo, se está errado, se tem que mudar alguma coisa, quem pode ajudar. O relatório é mais uma obrigação(...) A impressão que a gente tem é que ninguém lê aqueles relatórios.”*

*“Eu estou sentindo um negócio assim meio solto... Por exemplo, nós mandamos um relatório, antes era semanal, passou a ser quinzenal e agora mensal. Nós nunca recebemos um feedback disso daí. Os nossos relatórios chegam lá, mas não têm um feedback. Qual o sentido, então? Eu gostaria imensamente de ter um retorno deles, dizendo: olhe, o seu trabalho está sendo visto. Eu sei que o meu trabalho está sendo visto, não pelos relatórios. Aí eu não vejo sentido nos relatórios, mas, se a gente não fizer, vem a cobrança pelo correio, inclusive vai estampado no correio o nome de quem não fez o relatório.”*

*“... está faltando um acompanhamento mesmo, do Agente de Desenvolvimento sentir que esse Programa está sendo monitorado, que está sendo acompanhado.”*

*“Nós estamos um pouco insatisfeitos com a falta de retorno do nosso trabalho, de uma monitoração mais de perto, mais orientadora; isso aí eu estou sentindo falta.”*

### ♣ **A falta de integração na equipe funcional**

*“(...) também essa falta de integração tem ações do ambiente de Programas que você deveria saber e você não sabe. Entre os próprios Agentes não tem essa integração(...) no início, a intenção era de haver o repasse entre os Agentes. Sempre haver reuniões para uns repassarem a experiência para os outros. Existem as reuniões que a gente vem todo mês, ou de dois em dois meses, mas é uma coisa assim muito pontual, um ou outro fala alguma coisa, mas não existe aquela reunião só para os Agentes.”*

*“Eu me sinto um pouco ilhado, sinto um certo distanciamento dos Agentes com o projeto estruturante. Para você ter uma idéia, nós já estamos com quase dois anos e só tivemos dois contatos com o projeto estruturante. Eu acho que deveria ter mais contato com a gente, ter mais acompanhamento do nosso trabalho.”*

*“Falta integração das ações definidas pelo Agente com os demais funcionários das agências.”*

*“O erro do projeto foi querer tirar 450 Agentes, e eu acho que talvez o Banco não tivesse essa quantidade de funcionários com esse perfil. Quando o Banco tirou o pessoal das sessões, esvaziou a base...”*

*“Uma necessidade que sinto muito forte é a de integração entre os Agentes. A gente sente aquela necessidade de ouvir as pessoas, ouvir os colegas que trabalham na sua mesma função para trocar conhecimentos, trocar vivências, trocar experiências para a gente poder trabalhar melhor. Sabe, eu acho que isso ainda é uma falha do processo.”*

### ♣ **A sobrecarga de trabalho**

*“As atribuições, os encargos e o papel da gente são tão grandes que às vezes eles acham que o Agente é um “super homem.” Ao definir o que é o Agente e suas funções, o Banco coloca responsabilidade demais e os Agentes se preocupam porque é muita coisa a fazer. Temos um e-mail do projeto para responder com a nossa Programação, temos visitas agendadas. Tem esses seminários em que estamos participando. Temos o relatório mensal. Tem as demandas geradas... A preocupação que os Agentes têm é essa.”*

*“(...) O Banco juntou os 1875 municípios e dividiu pelo número de Agentes. Só que pegou Granjeiro, que tem quatro mil habitantes, e Fortaleza, que tem dois milhões, entendeu? (...) A divisão foi feita sem muito critério, era para ser no mínimo dez a vinte Agentes só para Fortaleza. Aí vem o Programa da estiagem e eu tenho que visitar todo mês 21 municípios além dos meus quatro.”*

*“Eu sinto que hoje falta apoio ao Agente de Desenvolvimento. Existe muita cobrança e pouco apoio, você recebe de uma forma bastante seqüenciada muita demanda por informações, relatórios, resultados, números... para um Agente é até constrangedor, porque não temos uma contrapartida de apoio metodológico, e até mesmo um estímulo de ordem psicológica para fazer o trabalho, que é extremamente difícil, complexo, que envolve variáveis diversas e é um pouco mais complexo do que se imagina, do ponto de vista teórico, do que ele seria.”*

O aspecto negativo mais apontado foi a frustração referente ao crédito do Programa Emergencial. A desproporcionalidade entre o propagado e a disponibilidade dos recursos culminando no não-atendimento de muitas demandas de financiamento provocou descrédito nas comunidades, além de interromper a continuidade da ação normal dos Agentes. Além disso, a carência de recursos financeiros, sobretudo do PROGER, vem provocando descompassos na utilização adequada das linhas de crédito. Em

segundo plano, vêm as responsabilizações e cobranças feitas aos Agentes em função da desproporcionalidade de sua área de atuação e a insegurança na forma de atuar dos mesmos. Também foram apresentados como aspectos negativos a falta de alinhamento das agências com as demandas trazidas pelos Agentes, a falta de um feedback dos relatórios enviados ao projeto estruturante e a falta de um referencial para realizar um diagnóstico inicial do município.

#### **CINCO ASPECTOS AJUSTÁVEIS:**

As categorias dos aspectos ajustáveis estão em relação direta com alguns dos aspectos negativos e serão aprofundadas nas sugestões apresentadas pelos Agentes no item 4.2.8. São elas:

- ♣ **Garantir a estabilidade dos recursos financeiros ao Programa;**
- ♣ **Aprofundar o diagnóstico social com base no IDH<sup>37</sup>**
- ♣ **Instrumentalizar e monitorar os Agentes;**
- ♣ **Integrar equipe funcional;**
- ♣ **Selecionar as atividades a serem priorizadas pelos Agentes.**

#### **4.1.5 ALCANCE DE OBJETIVOS**

Este quinto indicador investiga a percepção dos Agentes em relação ao alcance dos objetivos propostos inicialmente pelo Programa. A categoria final abaixo sintetiza a avaliação que eles fazem da atuação do Programa até o presente momento.

##### **♣ Expectativa além do esperado**

*“Acho que agora, depois de dois anos, a gente pode avaliar como um empreendimento de sucesso — esse Programa dos Agentes é uma realidade. Todas as comunidades aonde o Agente já passou gostam do trabalho, salvo raras exceções; elas contam com a presença do Agente e entendem o que ele faz ... hoje, as mesmas pessoas que antes nos criticavam, zombavam do nosso papel, já nem mais questionam o tipo de função que a gente faz.”*

*“Em geral a expectativa do Programa tem sido concretizada, acho até que em nível mais importante do que a gente imaginou. Cada vez mais crescem as possibilidades, as chances, os resultados desse trabalho na comunidade.”*

*“Eu acho que, de um jeito ou de outro, nós estamos atingindo esse objetivo. É por cima de pau e pedra que a gente vem fazendo a capacitação e os parceiros estão vendo que o Banco está levando a coisa a sério.”*

*“A gente acha que está atingindo uma grande parcela da população menos privilegiada, ou mais carente de educação, de recursos...”*

*“Está cumprindo, sim, porque está mudando o comportamento do Agente Produtivo.”*

---

<sup>37</sup> Índice de Desenvolvimento Humano do PNUD

Segundo eles, um dos principais objetivos do Programa alcançados no curto prazo foi a presença do Banco, através dos Agentes, em todos os municípios nordestinos, bem como o estabelecimento de parcerias pró-desenvolvimento local, visando a apoiar produtores através do crédito e da capacitação. Isso vem acontecendo, embora eles admitam que seja cedo para avaliar os resultados decorrentes das ações propostas.

#### **4.1.6 VISÃO DE FUTURO**

O penúltimo indicador identifica as expectativas dos Agentes em relação ao Programa, ou seja, aquilo que os Agentes imaginam/desejam que aconteça num futuro próximo em seus municípios, em consequência das ações implementadas pelo Programa hoje. As observações dessa categoria final são as seguintes:

##### **♣ Expectativas para o futuro.**

*“Eu vejo o cenário daqui a cinco anos — pelo menos, se eu tiver nesse processo - e se nós tivermos o engajamento da sociedade civil organizada, como a gente procura fazer, do poder público que a gente também procura na parceria, melhor entrosamento... eu vejo uma mudança, não muito grande, mas significativa. Porque nesse processo vão estar envolvidos muitos segmentos da sociedade, principalmente a juventude vai estar desenvolvida, e mesmo aquele analfabeto vai estar capacitado à sua maneira, dentro de suas possibilidades e com uma visão diferente, muito mais favorável. E que vai haver o fruto do trabalho de integração mesmo, voltado para a ajuda mútua.”*

*“Minha preocupação é com a mudança de gestores, com as cabeças pensantes... mas eu tenho a impressão de que é um trabalho que não deve retroceder.”*

*“Eu acho que, se esse trabalho for continuado, ele vai estar muito melhor do que está agora, mas eu tenho muito medo de que mude a política, a administração... e o Programa, como outros, seja desprezado. Será mais um descrédito a ser contabilizado, como outros projetos que morreram.”*

*“Um dos meus grandes sonhos é possibilitar que uma associação financiada pelo Banco do Nordeste possa vender para o mercado nacional e internacional seus produtos.”*

*“No ano 2008, eu quero acabar com a utilização de defensivos nocivos ao ambiente. Se isso não acontecer, não vai sobrar muita coisa lá. Eu acho que gente consegue isso nesses dez anos...”*

*“Fechar a cadeia produtiva das culturas daquela região para agregar mais valor a quem produz, reduzir o intermediário, garantir um preço maior ao produtor, até agregando valor ao invés de vender o próprio produto, ele beneficiar e produzir alguma coisa além disso.. se não der em dez anos, que já seja possível visualizar um caminho e vamos chegar lá. Não adianta a gente se iludir, cinco, dez anos é muito pouco para uma coisa que já existe há três séculos”.*

*“Eu queria que aquelas associações que a gente trabalhasse tivesse um nível de vida bem melhor, em termos de economia, de educação, em termos de benefícios para a comunidade. Se a gente atingir 100 comunidades na serra, daqui há dez anos, eu acho que já teria valido muito a pena o Programa. Atingir é fazer negócios e realmente soerguê-las.”*

*“(...) O nosso sonho é ver o nordeste desenvolvido e passar por tudo isso, capacitação do homem e a inserção deles no mercado. Se isso não acontecer, não tem jeito.”*

*“Todos os Agentes Produtivos capacitados e inseridos no mercado, com educação básica, sabendo ler e escrever, com consciência do próprio negócio deles. É isso que eu imagino. Ter também uma política de agro-negócios mais consistente.”*

*“Eu vejo um Agente Produtivo consistente e pronto para eventuais dificuldades. Que em nenhuma escola falte a infra-estrutura básica, que os índices de analfabetismo sejam reduzidos e eliminados nessa nova geração, que os índices de desemprego tenham sido superados significativamente, com renda suficiente para todos os brasileiros.”*

Como uma síntese do que os Agentes esperam que aconteça, destacamos:

- ♣ Que haja continuidade do Programa;
- ♣ Mais engajamento dos parceiros;
- ♣ Banco ainda mais presente;
- ♣ Uma política de agro-negócios mais consistente;
- ♣ Associações com empreendimentos competitivos e sustentáveis;
- ♣ Fortalecimento da cadeia produtiva;
- ♣ Mais cuidado com a natureza, com a redução da utilização de agrotóxico;
- ♣ Eliminação do analfabetismo;
- ♣ Redução do desemprego, e
- ♣ Melhoria da qualidade de vida da população nordestina.

#### **4.1.7 A OPINIÃO<sup>38</sup> DOS REPRESENTANTES LOCAIS**

Esse último indicador refere-se às opiniões de representantes das três associações comunitárias visitadas, demonstrando o que eles pensam em relação ao Programa Agente de Desenvolvimento do Banco do Nordeste.

##### **♣ Sobre os objetivos ou políticas do Programa**

A.1) *“Sinceramente eu estou querendo aprender agora, a política do Agente eu acho que é preparar, cobrar, dizer: faça correto, faça assim que você vai aprender a trabalhar; não faça besteira, trabalhe correto, trabalhe honesto. Isso eu acho que é a coisa mais importante do Agente, porque nós somos despreparados e o Agente chega para preparar a gente. Eu acho que a missão dele é essa.”*

A.2) *“Eu penso que é ajudar o homem sacrificado do campo, que trabalha muito e nunca consegue mudar para uma vida mais fácil, melhor...”*

A.3) *“O Banco deixou de atender só atrás do birô e ir às comunidades. Atender mais diretamente o pequeno, seguindo essa linha da geração de emprego e renda. Outra coisa muito importante para nós é a figura do Agente de Desenvolvimento, porque, antes, muitas pessoas tinham até medo de falar com o gerente do Banco, porque o bicho mais nojento que tinha era gerente de Banco. Ficava lá dentro, o pobre tinha medo de ir lá, só iam lá os ricos, os grandes fazendeiros. Hoje, aqui na nossa agência de Canidé, o pobre tem muito mais vez que o grande. O interesse é o pequeno, o próprio gerente sai de sua agência para vir visitar a gente. Além do Agente, tem ele também, (que) já veio visitar a gente aqui.”*

---

<sup>38</sup> Cada “A” representa respectivamente essas opiniões. Os dados de identificação das associações estão no anexo III.

### ♣ **Inovações implementadas**

A.1) *“A gente era umas pessoas soltas na vida. Sem ter alguém para fazer algo pela gente. A gente nunca tinha recebido nada, nenhum projeto, nenhum financiamento. Nós começamos com a organização, com a união. As inovações foi felicidade e preparação para a gente, para a comunidade. Renovação, prática e ensino para a gente, para mim foi isso.”*

A.2) *“A vida ficou muito mais fácil. Agora a gente tem uma esperança a que se apegar, mesmo aquelas pessoas que não entraram nesse projeto estão trabalhando porque a gente contrata para ajudar a fazer uma cerca e para ralear a caatinga... Antes, quando aparecia alguma coisa para fazer, era só um carvão... a gente fazia e ia tentar vender para poder viver...”*

A.3) *“Esse projeto de ovinocaprinocultura, em novembro vamos passar para outra etapa que é a parte de suporte de forrageiro, criação do capim búfalo que foi colocado no projeto, capim elefante... e em janeiro, se tivermos o inverno no início do ano, vamos poder adquirir as matrizes. Cada beneficiado vai receber 50 ovelhas e 2 reprodutores.”*

### ♣ **Estratégias de mudanças utilizadas**

A.1) *“A gente aqui era desassistidos e primeiramente procuramos um projetista. Depois dele nós procuramos o Agente e através desse Agente nós vimos as facilidades, porque ele é uma pessoa capacitada para orientar e ele ajudou na nossa organização e união para a gente ter uma vida melhor. Eu acho que seja assim: a gente ter uma vida melhor na educação, na saúde, viver dias melhores...”*

A.2) *“Fomos estudando e recebendo orientação. Quais seriam as técnicas, o que precisaria para receber o projeto. Após tudo acertado, fizemos um curso de capacitação de cinco dias.”*

A.3) *“...a partir das visitas do Agente de Desenvolvimento, a gente passou a conhecer mais sobre o Programa. Eu procurei me interessar procurando as cartilhas que o Banco oferecia dizendo o que era o PROGER, quem podia participar... daí a gente foi passando para a associação e as pessoas começaram a se interessar pelo Programa. Fizemos várias reuniões até que chegamos à decisão do que íamos fazer, depois trouxemos o projetista, elaboramos o projeto e junto com o Agente discutimos com a comunidade a finalidade, objetivos, como seria a implantação...”*

### ♣ **Resultados decorrentes**

A.1) *“A organização dessa comunidade junto com o Agente de Desenvolvimento melhorou cem por cento aqui, principalmente numa época dessas, difícil (...) nós montamos a estrutura, e o rebanho, nós deixamos para receber em janeiro.”*

A.2) *“Mudou muito depois do Programa, está ótimo. Antes a dificuldade da gente era maior. Hoje a gente leva uma vida melhor. Temos condições de começar a produzir, melhorou cem por cento. Antes não tinha emprego. Emprego aqui era um carvão... tirar a madeira, fazer carvão, ir vendendo. Hoje nós trabalhamos para o projeto fazendo campineira, a cerca, as estruturas para as criações. Trabalhando e ganhando o dinheiro.”*

A.3) *“Diretamente gerou onze empregos para onze famílias beneficiadas. Além disso, desde a implantação desse projeto, o pai de família que tem três filhos, ele empregou os três também. A gente vivia aqui esperando uma vaga na emergência.”*

### ♣ **Capacitações proporcionadas**

A.1) *“Ainda não teve. Semana que vem acontecerá a jornada do produtor rural.*

A.2) *“Nós participamos de umas palestras e vamos começar o treinamento de caprinocultura.”*

A.3) *“O Agente trouxe um seminário para mostrar casos bem sucedidos de projetos. Fizemos também uma visita a um pequeno produtor de caprinocultura que já tem um projeto desse desenvolvido para tirar umas idéias.”*

### ♣ **Críticas, sugestões e/ou reivindicações para o Programa**

A.1) *“Até agora eu não vejo ponto negativo, só uns problemas que eu vejo que é a falta de comunicação. Eu não sei se é daqui para lá ou se é de lá para cá... às vezes ele diz que passa a semana toda tentando um contato com a gente e não consegue. Não sei se eu tenho capacidade de cobrar mais do Agente e do Programa... para mim até agora está bom. Tudo o que chegou aqui é muito bom porque muita gente não esperava o que está acontecendo hoje, através do Agente.”*

A.2) *“Que o Programa não pare de fazer o que está fazendo, procurando apoiar ainda os agricultores que têm uma vida muito sacrificada... também que o Agente possa vir mais vezes conversar com a gente.”*

A.3) *“Que a gente tivesse pelo menos mais um Agente de Desenvolvimento na nossa agência, que o Agente passasse a ficar com dois municípios. Já foi um grande passo a criação do Agente de Desenvolvimento, mas já que, quando a coisa é boa, tem que melhorar, eu acho que deveria aumentar o número deles, porque tem mais associações que deveriam estar sendo beneficiadas e não estão pela falta da visita do Agente. Elas geralmente se organizam, mas não têm orientação, não sabem da documentação necessária para chegar até o Banco... uma das minhas sugestões é que fosse aumentada a figura do Agente para que o Banco do Nordeste não parasse com essa linha.”*

### ♣ **Ao olhar para o futuro, o que você imagina que o Programa trará.**

A.1) *“Para melhorar tem muita coisa. Hoje nós vivemos sem energia elétrica, sem estudos. O que tem é muito pouco. O desejo da gente é ter estudo, eletrificação, um transporte mais rápido para a cidade. Tem sonho de ter um projeto para as mulheres, na parte de artesanato, de bordado, renda, é o que eu espero, que na nossa comunidade tenha essa parte de desenvolvimento. Nosso forte é a agricultura, mas você sabe muito bem que ela não dá a assistência total, nós temos que explorar outras atividades como a criação. Antes, quando a gente não estava unidos, a gente não tinha porque o patrão não deixava criar. Agora nós temos. A gente pode chegar no projetista através do Banco, fazer um projeto para comprar a criação e sentir que aquilo ali é nosso. Isso é uma parte de renda que nós estamos esperando que aconteça. Ter pessoas preparadas para trabalhar com jovens e colocar na cabeça deles que aqui no nosso lugar eles têm capacidade de se desenvolver, estudar. Isso é uma oportunidade que nós temos que dar a eles, em primeiro lugar, o lazer. Criar condições para os jovens. Ter palestra para orientá-los, para trocar idéias, para dar valor à nossa comunidade, à família, ao nosso município.”*

A.2) *“Que seja melhor do que hoje, a gente pensa em aproveitar essa água que a gente tem para criar peixe. Então, (tem que) ter mais projeto para incluir as famílias que não puderam entrar nesse agora.”*

A.3) “A nossa esperança é que o projeto venha realmente melhorar a nossa vida. No momento que a gente começar a produção, a gente vai ter mais condições. Vai ter o emprego que antes não tinha. Que as pessoas possam, com o projeto, ganhar para sustentar suas famílias e pagar as parcelas do Banco. Nós vamos tentar conseguir um abatedouro e, se conseguirmos, vai melhorar muito. Se tudo der certo, dentro do planejado, eu espero ter melhorado muito a vida das pessoas daqui.”

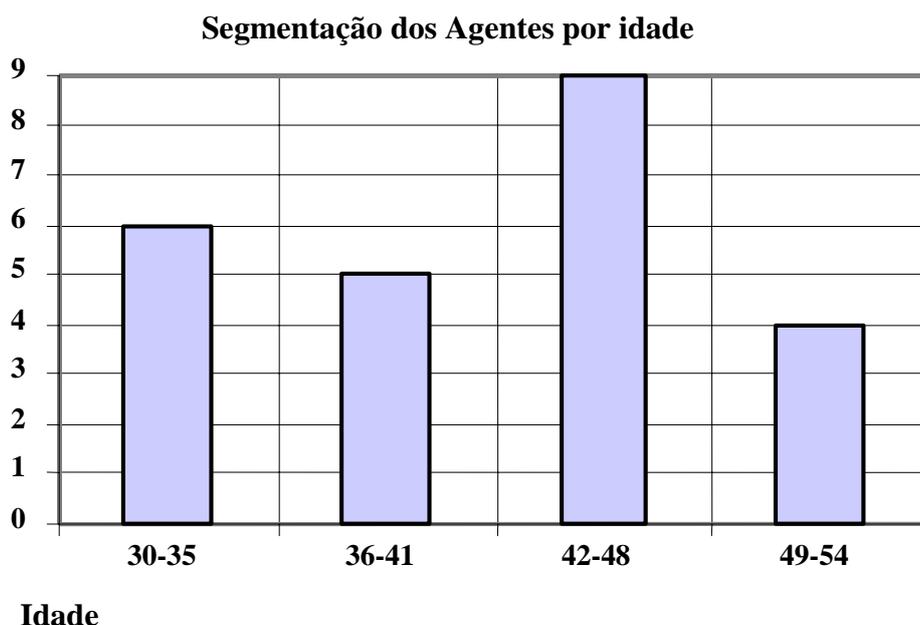
## 4.2 DIMENSÃO DO AGENTE : Atua como um articulador estratégico?

Os nove indicadores dessa dimensão objetivam investigar as características essenciais que fazem do Agente de Desenvolvimento um articulador estratégico. Pretendem também identificar quais são as qualidades básicas necessárias para alguém ser um Agente de Desenvolvimento; qual é o papel, as responsabilidades, as facilidades e dificuldades sentidas por eles no desempenho da função. Buscam ainda identificar como os Agentes percebem e avaliam a capacitação recebida e quais sugestões eles teriam para melhorá-la ou aperfeiçoar ainda mais suas capacidades para o exercício da função. Além disso, investigamos a opinião de três representantes de associações a respeito da atuação do Agente de Desenvolvimento em suas comunidades.

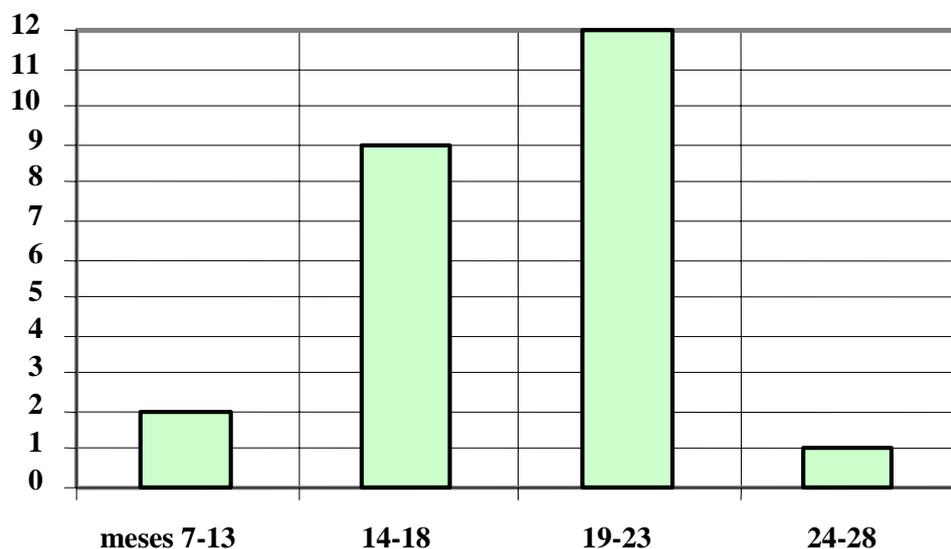
### 4.2.1 PERFIL DA AMOSTRA

Dos 24 Agentes entrevistados, 20 são do sexo masculino. Os gráficos a seguir têm como fonte o próprio levantamento. Representam a faixa etária, o tempo na função e a escolaridade da população investigada.

Dos 24 Agentes de Desenvolvimento 12 estavam na função há quase dois anos.

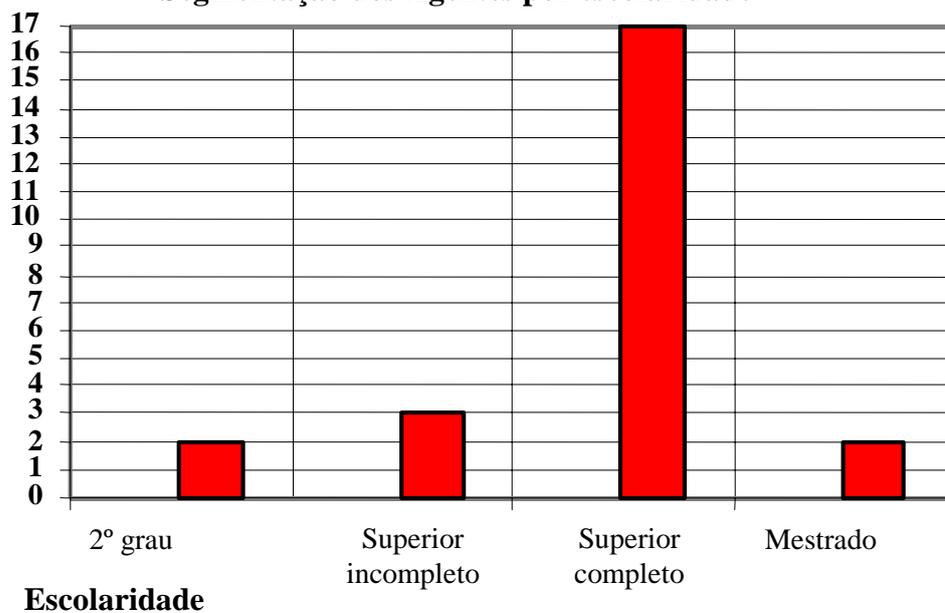


**Segmentação dos Agentes por tempo no programa**



Quase todos os Agentes possuem curso superior, inclusive alguns deles concluíram duas graduações e mestrado.

**Segmentação dos Agentes por escolaridade**



#### 4.2.2 MOTIVOS PARA CONCORRER À FUNÇÃO

Com o segundo indicador, procuramos investigar a motivação inicial dos Agentes para concorrer a essa função. Conforme relato abaixo, cada Agente de Desenvolvimento expôs mais de um motivo para a opção em questão. Isso resultou em dez categorias finais, quais sejam:

- ♣ Ajudar na construção de uma nova realidade social;
- ♣ A identificação com a função;
- ♣ A busca de novos conhecimentos;
- ♣ O desafio profissional;
- ♣ A proximidade e o foco no Agente produtivo;
- ♣ A experiência na área operacional;
- ♣ O desencanto com burocracia e rotina das atividades bancárias;
- ♣ O incentivo dos colegas;
- ♣ A possibilidade de ascensão financeira;
- ♣ A fuga da possibilidade de transferência.

As cinco primeiras categorias listadas acima reúnem os motivos de maior frequência absoluta, as demais apareceram em menor proporção.

*“Para mim, o que me fez optar por essa possibilidade de ser Agente de Desenvolvimento foi exatamente a possibilidade de construir. Como Agente eu podia contribuir muito mais efetivamente para ajudar o Banco a cumprir sua missão. Sobre tudo poder mensurar a força do meu trabalho e a minha contribuição na construção de uma realidade nova para o nordeste.”*

*“Desde que eu entrei no Banco, eu achava que estava de alguma forma contribuindo para o desenvolvimento do Nordeste. No entanto, eu vi muitos equívocos, coisa que me deixavam até indignado. Quando surgiu essa janela do Agente de Desenvolvimento, eu achei ótimo e disse: ‘eu vou pagar para ver’. Era um novo desafio após vinte e cinco anos de Banco.”*

*“Sou filho de produtor rural, nasci e me criei em fazenda. Conheço profundamente as dificuldades do homem do campo. Tenho 25 anos de Banco, com experiência em diversas áreas e agências. Quando eu vi o perfil exigido para ser Agente, eu vi que eu me enquadrava naquele perfil. Além do quê, tinha muita experiência no crédito rural e estava profundamente desencantando com a burocracia do Banco, das agências. Então eu achei que poderia me tornar um instrumento facilitador da vida das pessoas lá no campo, onde eu vivi. Eu tenho uma grande facilidade de me relacionar com as pessoas, principalmente com o homem do campo. Então foi a oportunidade de ajudar o Banco a mudar a filosofia dele.”*

*“Um dos motivos foi o foco no Agente Produtivo, preferencialmente no pequeno.”*

*“A razão primordial foi me envolver, me sentir mais dentro desse trabalho de desenvolvimento e promoção social do nosso povo, da gente se sentir mais útil, mais contributivo para a sociedade e ajudar a construir uma nova realidade social para mudar o Nordeste.”*

*“Eu acho que sempre fui um Agente porque eu sempre procurei esse tipo de atividade. Nas minhas primeiras graduações, geografia e economia, a minha preocupação era trabalhar com a região, fazer o desenvolvimento da região. E eu fiquei feliz quando bateu a teoria com a prática.”*

*“O desafio, a identificação com a função e a oportunidade de ajudar no desenvolvimento da região nordeste foram os principais motivos.”*

*“Eu percebi dois motivos: primeiro, ascensão profissional, e depois, o que foi colocado na época é que seria a presença do Banco nas comunidades, principalmente naquelas mais longínquas. Como sou filho de agricultor, eu me identifiquei de cara com a história.*

*“Quando eu vi o que era o trabalho do Agente, eu vi que era uma coisa que eu gosto. Eu gosto de conversar, gosto de passar informação. Eu me identifiquei totalmente e mais ainda quando eu fiquei sabendo que o Agente de Desenvolvimento ia ter condições de poder ensinar, que através da nossa conversa, com nosso conhecimento, se poderia ajudar a mudar a realidade de uma região, isso foi muito estimulante para mim.”*

*“Quando o Banco do Nordeste lançou o Programa Agente de Desenvolvimento, eu quase que disse assim: ‘esse negócio foi feito para mim!’ (... ) Me chamou a atenção a filosofia do Programa e eu disse: ‘é por aqui que eu vou’. Quer dizer, eu não me via mais naquele ambiente interno do Banco. Se eu não tivesse passado nesse concurso, seria uma frustração muito grande, porque eu ia de novo para o birô com uma série de interrogações do por quê que as coisas não funcionam.”*

*“Os motivos foram a própria concepção da função. Por se tratar de uma tarefa que envolve atividades que são desenvolvidas lá nas bases da população, dos agropecuaristas, industriais, comerciantes, prestadores de serviço... E também o fato da possibilidade de se ser criativo, de poder improvisar, de se fazer as coisas tanto de baixo para cima como as coisas novas e também sair da rotina, das pressões...”*

*“Conheço muito bem a clientela, a região, seus problemas e isso me incentivou. E era um ponto positivo porque eu, sabendo das minhas limitações em outras áreas, isso iria me ajudar. Me chamou atenção as propostas do Agente e também eu já estava cansado daquela burocracia. Outro motivo foi adquirir novos conhecimentos e até mesmo um grande desafio. O desafio dessa função (é) que eu achei interessante.”*

*“Eu tinha uma experiência muito grande na área operacional e alguns amigos meus me perguntaram o que ainda estava fazendo na agência e que não era Agente de Desenvolvimento. Além de eu me relacionar muito bem com as pessoas e gostar muito de trabalhar com gente, em equipe e gostar de uma atividade de articulação mesmo (...) depois de vinte e tantos anos atrás de ficha financeira, de dossiê de projetos, chegou esse projeto novo e fui incentivado pelos próprios colegas, e eu estou muito satisfeito.”*

*“Para mim foi procurar o novo dentro do Banco. Algo que pudesse jogar sangue novo no meu trabalho. Além disso, tinha as incertezas porque todo mundo estava sendo transferido.”*

### **4.2.3 CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS**

Esse terceiro indicador procurou investigar quais são as principais características que os Agentes acreditam possuir e como eles se vêem. Ou seja, o que os identifica no trabalho e como eles imaginam que as pessoas da comunidade os vêem. As características abaixo são originárias de relatos como os que seguem e foram consideradas por eles como essenciais para o bom desempenho da função, quais sejam:

- ♣ Credibilidade;

- ♣ Seriedade;
- ♣ Confiança;
- ♣ Humildade;
- ♣ Imparcialidade;
- ♣ Responsabilidade;
- ♣ Ética;
- ♣ Honestidade;
- ♣ Competência;
- ♣ Maturidade.

*“Quando a gente começou o trabalho, eles viam como mais uma pessoa do Banco que ia lá e que só ia lá aquele dia mesmo e depois ia embora.... e a diferença do nosso trabalho é porque a gente volta. É um detalhezinho, mas que faz uma diferença muito grande. Então você vai criando uma certa credibilidade. Eles reclamam que o político não volta, o prefeito e outros órgãos do governo não voltam. E a gente voltou lá e aos poucos vai se criando uma relação de confiança.*”

*“Minha principal característica é essa, eu gosto de ser humilde e isso é muito forte.”*

*“Eu penso que eles dirão que é a credibilidade, a confiança a imparcialidade. Eu não tenho vinculações políticas partidárias.”*

*“Eu me acho, enquanto Agente, uma pessoa com muita responsabilidade... é preciso ter muita responsabilidade mesmo, porque a gente trabalha muito livre, muito solto.”*

*“Você tem que ser, em princípio, honesto; é um feedback, porque não tem ninguém lhe monitorando. Quando você começa, você se empolga tanto com o serviço, com a tarefa, que você não tem tempo de ser desonesto...”*

*“ O Agente tem que ter uma postura que o possibilite transitar em todas as realidades, sem tomar partido... ele tem que ter essa maturidade porque se ele tomar partido vai dificultar o trabalho. Se o Agente tiver essa postura, podemos dizer que conquistou sua autonomia”*

*“Ele deve saber se conduzir de forma ética dentro e fora do Banco. “*

Em menor proporção apareceram também características como: **colaboração, simplicidade, solidariedade, pontualidade, interesse, preocupação, segurança, comprometimento, ousadia, maturidade política e capacidade de lidar com o poder.**

Desse modo, com base nas respostas iniciais, o Agente se vê como alguém que atua de maneira a reunir as categorias finais que seguem:

#### ♣ **Alguém interessado no desenvolvimento das pessoas**

*“Eu acho que eles pensam que o Agente deles é uma pessoa muito preocupada, e às vezes eu entro em conflito com o pessoal do Banco tentando minimizar essa questão burocrática. Eu acho que eles pensam que eu tenho muito boa vontade, que estou do lado deles, que não está só interessado em fazer negócio. Está interessado no desenvolvimento deles como pessoa humana.”*

*“Uma pessoa preocupada de verdade, não está ali apenas como o profissional que vai ali vender seu peixe.”*

*“Você não pode chegar lá, despertar o interesse das pessoas, e deixá-las abandonadas.”*

### **♣ Um aliado dos pequenos produtores**

*“Eles têm no Agente alguém que está do lado deles e que conhece o dia-a-dia deles. Nós andamos com o indivíduo no sol quente, a gente vê o que ele está comendo, a gente vê a moradia dele. Vê a forma que ele está produzindo, a gente vê realmente a necessidade daquele indivíduo; quando a gente passa a conviver com essa pessoa, ele, na grande maioria das vezes, tem o Agente como um aliado. Principalmente aqueles que são de boa fé. Aqueles que pensam em enganar o Banco nos olham como fiscais, mas no nosso dia-a-dia essa idéia é revertida e eles passam a acreditar no nosso trabalho.”*

*“As associações consideram o Agente de Desenvolvimento como uma pessoa “deles”. É tanto que às vezes fazem perguntas sobre assuntos que nada têm a ver com o Banco e com a função do Agente, isso ocorre graças à confiança que os mesmos têm no Agente.”*

### **♣ Um apoio seguro**

*“Eles têm visto a gente como um apoio, uma esperança para melhorar a vida.”*

*“Às vezes eu fico até constrangida. Muitas associações me vêem como se eu fosse salvar ali aquela situação. Eu posso até estar sendo pretensiosa, mas é isso que eu sinto em certas comunidades. As comunidades vêem o Agente de Desenvolvimento assim... como se Agente fosse um pilar, uma tábua de salvação para eles, principalmente aquelas mais afastadas que não tinham ninguém que fosse lá.”*

*“Se você tomar a decisão de iniciar o trabalho com o produtor, com o associado, com a cooperativa, você tem que ter a responsabilidade de ir até o fim, por maiores que sejam as dificuldades e os desafios que vão aparecer.”*

### **♣ Alguém solidário e empático**

*“Humildade, empatia, o poder de se colocar no lugar do outro, assim fica mais fácil. Apesar do trabalho não ser mais fácil. A partir do momento que uma pessoa simples ouve um “doutor” dar uma resposta que ela entenda, se ele der uma resposta que satisfaça, com atenção, isto já é uma empatia. Isso eu procuro deixar bem evidente.*

*“Que é uma pessoa empática, solidária com eles, e que tem boa vontade..”*

*“Engajado e que assume desafios junto com a comunidade.”*

### **♣ Alguém competente e preparado**

*“Eles acham que é uma pessoa que tem uma certa cultura, que tem uma preparação, uma formação e que está chegando lá, que vai trazer alguma coisa de bom para eles. Essa é a minha impressão.”*

*“Uma pessoa que tem o conhecimento e, ao mesmo tempo, tem os recursos para desenvolver sua associação. Uma pessoa que pode realizar juntamente com os parceiros o plano de ação de uma associação. Uma pessoa que sabe buscar capacitação. É como umas pessoas que faz(em) parte de seu desenvolvimento.”*

*“Uma pessoa que está tentando transmitir segurança, uma pessoa que está preparada, qualificada, que está ali com o propósito de cumprir seu papel.*

♣ **Alguém pontual e acessível**

*“Eles me vêem como uma pessoa extremamente pontual, responsável e simples.”*

*“Uma pessoa no Banco de fácil acesso, direita.”*

#### 4.2.4 REQUISITOS PARA TORNAR-SE UM AGENTE

O quarto indicador foi construído com base na linha teórica apresentada por Tijiboy (1993) sobre as características essenciais que o articulador estratégico ou dinamizador de grupos deve possuir. Foram apresentadas 19 características<sup>39</sup> aos Agentes para que eles, com base na vivência da função, escolhessem as cinco mais importantes. Os Agentes destacaram as três características abaixo:

♣ **Internalizar que o desenvolvimento sustentável é essencialmente um desenvolvimento humano;**

♣ **Saber se comunicar com o outro;**

♣ **Ter capacidade para promover uma gestão participativa.**

Em quarto lugar, com a mesma frequência de escolha temos:

♣ Aceitar o conflito como um aspecto inevitável do desenvolvimento humano;

♣ Saber descobrir as grandes significações dos fatos humildes ou imperfeitos;

♣ Ter satisfação pessoal com seu trabalho e com o êxito decorrente dele;

♣ Ser educador e mestre em relações humanas;

♣ Ter sensibilidade para descobrir e interpretar as preferências, as aspirações e virtudes do povo para administrar o bem comum.

Em quinto lugar, foram eleitas:

♣ Evitar a projeção pessoal;

♣ Ser capaz de ouvir com atenção e simpatia;

♣ Ter a capacidade de colocar-se no lugar dos outros;

♣ Ter sensibilidade para descobrir e interpretar as preferências, as aspirações e virtudes do povo para administrar o bem comum;

♣ Saber fazer perguntas e/ou apresentar novas idéias ou alternativas sem dominação ou busca de recompensas;

Além dessas características, os Agentes acrescentaram outras seis que foram consideradas por eles como também importantes. São elas:

◆ Habilidade para articular parcerias entre as entidades;

◆ Habilidade para promover a mudança de comportamento no Agente Produtivo;

◆ Habilidade para trabalhar com grupos;

◆ Ter conhecimento dos produtos, serviços e Programas do Banco;

◆ Ter a concepção do desenvolvimento local;

<sup>39</sup> vide questão 27 do anexo I

- ◆ Ter conhecimento da realidade do Estado e Municípios;

#### 4.2.5 PAPEL E RESPONSABILIDADES

O quinto indicador procurou verificar qual é o papel do Agente de Desenvolvimento, bem como suas principais responsabilidades. Em relação ao **PAPEL**, encontramos as categorias finais que seguem:

- ♣ **Articular ações visando ao desenvolvimento local;**
- ♣ **Ser um elo de ligação entre o Banco e o Agente produtivo.**

*“O nosso papel principal, o próprio nome da função diz: é ser Agente de Desenvolvimento. Fazer realmente o desenvolvimento acontecer. A todo momento e em qualquer ocasião se pode fazer isso.”*

*“O papel fundamental do Agente está centrado na articulação. Saber articular em todos os níveis – é por aí que começa porque tudo depende disso aí, seja em nível municipal, estadual, federal, em nível local da comunidade. Articular com o líder da comunidade dali, tudo é consequência de você saber fazer uma boa articulação. É ver também a cadeia produtiva, do produtor até a ponta, os gargalos, porque as coisas não acontecem.”*

*“Identificar clientes potenciais, assessorar os Gerentes no sentido de promover mudanças nos negócios da Agência.”*

*“Desenvolver e articular ações para divulgação do papel do Banco. Realizar as funções de indutor e capacitador dos empreendimentos.”*

Quanto às **RESPONSABILIDADES**, os Agentes dizem que elas são amplas, pois eles devem atuar na área social, econômica, ambiental e da informação, ajudando a transformar o perfil da região. Como categorias finais, encontramos:

- ♣ **Cumprir atribuições do Programa;**
- ♣ **Induzir ao associativismo;**
- ♣ **Viabilizar os projetos apresentados;**
- ♣ **Ser criterioso e responsável na concessão do crédito;**
- ♣ **Instrumentalizar para a cidadania.**

*“As responsabilidades que são muitas: desde representar o Banco, interagir com as comunidades e a agência, orientar sobre linhas de crédito, constituir o fundo de aval, articular capacitações, ser parceiros dos produtores ajudando na estruturação de seus empreendimentos.”*

*“No início do trabalho de Agente, nós tínhamos 16 atribuições. Recentemente elas foram para 36. Somos administradores de crédito, nós cobramos dívida, levamos recado, levamos cobrança, sem falar no caso da emergência... Hoje nós já prestamos capacitação, damos curso de gestão empresarial e temos ações como estruturar as cadeias produtivas.”*

*“O Programa lançou para nós quatro linhas de ação. A primeira é fazer a integração das ações de desenvolvimento. O Banco não está sozinho no município, ele conta com todos os órgãos que*

*apoiam o desenvolvimento do homem. O segundo ponto, que é fundamental, é a estruturação das cadeias produtivas. E a estruturação das cadeias produtivas é o que vai possibilitar essa condição de desenvolvimento porque vai dar a renda, vai dar o emprego a essas pessoas. O terceiro ponto, que eu acho que é a grande novidade do Banco, é a grande ênfase na capacitação. O último, que é um ponto que não é novidade, mas vem dar apoio a essa inserção do Agente Produtivo no mercado, é associação dos pequenos Agentes produtivos.”*

*“O Agente de Desenvolvimento tem por responsabilidade, dentre outras coisas, levar a sensibilização e conscientização e uma melhor preparação voltada para a organização dos produtores com o objetivo de eles melhorarem de vida e se fixarem lá onde eles vivem, evitando o êxodo rural.”*

*“Os recursos estão escassos, então a gente quer que o dinheiro vá para as mãos de quem vai progredir.”*

*“A responsabilidade é de trabalhar com os pequenos, com os mais desfavorecidos.”*

#### **4.2.6 FACILIDADE E DIFICULDADES**

Esse sexto indicador se reporta ao que os Agentes vêm encontrando em termos de facilidade e dificuldade no exercício de suas atividades. No tocante às **FACILIDADES**, encontramos as categorias finais listadas abaixo:

- ♣ **Empatia com o homem do campo;**
- ♣ **Apoio recebido;**
- ♣ **Disponibilidade da comunidade;**
- ♣ **Experiência em agência e formação acadêmica.**

*“Sou filho de produtor rural, nasci e me criei em fazenda. Conheço profundamente as dificuldades do homem do campo (...) Eu tenho uma grande facilidade de me relacionar com as pessoas, principalmente com o homem do campo.”*

*“O pessoal da agência foi muito receptivo, a própria administração me ajudou a colocar o Programa no município (...) a receptividade por parte das prefeituras é boa.”*

*“Eu nasci numa comunidade e sou filho de motorista. Eu vivi o lado da pobreza, apesar de nunca ter passado fome. Eu chego na roça, eu sei como se planta, como se pega numa enxada... eu tenho muita identificação porque eu sei como é ter uma vida dessas. Uma das coisas que mais facilitou o meu trabalho foi essa identificação.”*

*“Eu também sou filho de agricultor e procuro sempre falar na mesma linguagem deles. Às vezes eu tenho dificuldade de falar naquele linguajar deles, mas aos poucos eu estou me especializando para falar de acordo como eles falam, a pior coisa é alguém estar falando e a gente não entender...”*

*“...outra facilidade que eu percebo foi o fato de ter nascido e vivido no campo. Nos meus dez primeiros anos de vida eu plantei, eu apanhei e desbulhei feijão(...) eu carreguei água. Eu fiz tudo isso e passei por necessidades também que eu nunca esqueci... isto está gravado na minha memória, então quando eu chego na comunidade, passa, assim, aquele filme na minha frente, e eu me identifico com eles. Apesar de eu ter estudado e de estar morando há muito tempo aqui, é como se eu nunca*

*tivesse saído de lá... então eu me identifico como eles, eu me entroso, me misturo com eles, principalmente na hora de repassar as informações, porque eu falo a mesma língua e eles absorvem.”*

*“A gente tem o apoio da gerência, tem também toda aquela abertura em Programas de rádio para falar do Banco. A gente tem essas facilidades, em todo lugar que a gente chega eles oferecem rádio, jornal falado ou escrito para falar do Banco sem pagar nada, e aí a gente vai tocando.”*

*“A facilidade que eu vejo e que até parece um contra-senso é que, da mesma forma que as pessoas têm dificuldades em aceitar a idéia que elas mesmas podem tocar seus empreendimentos e resolver seus problemas, elas estão abertas ao diálogo, elas aceitam novas idéias... Para elas, não têm idéia maluca.”*

*“Como a gente veio da área de operações, quase o tempo todo, em vinte e sete anos de Banco, a gente foi muito facilitado(...) Também o fato de ser agrônomo, de ter trabalhado numa central de análises, em agências.”*

*“O que me facilitou muito foi ter experiência em diversas áreas da agências. Além do quê, tinha muita experiência no crédito rural.”*

As principais **DIFICULDADES** sentidas pelo Agentes estão sistematizadas nas oito categorias finais que seguem:

- ♣ **Descomprometimento político;**
- ♣ **Desmotivação e desestruturação dos parceiros;**
- ♣ **Resistências culturais;**
- ♣ **Analfabetismo do Agente Produtivo;**
- ♣ **Limitações técnicas dos próprios Agentes;**
- ♣ **Tamanho da área de atuação;**
- ♣ **Escassez de recursos financeiros;**
- ♣ **Falta de suporte nas agências.**

*“Existem muitas dificuldades nesse trabalho, mas eu diria que a maior delas é a falta de comprometimento político de muitos políticos.”*

*“Nós queremos atingir o Agente Produtivo para melhorar a sua qualidade de vida. Para fazer esse trabalho, nós precisamos da parceria e apoio de todos os órgãos públicos de todos os segmentos. Também de órgãos técnicos e, principalmente, da comunidade. Quando a gente envolve todos esses segmentos, você imagina a dificuldade que a gente encontra. Questões de políticas partidárias muito fortes em que a gente tem que ter muito cuidado e sensibilidade para entender aquele homem que está precisando da nossa ajuda, e entender também o sistema que existe ali naquele município.”*

*“Nós falamos na grande dificuldade de articulação com nossos parceiros, exatamente pela situação que eles estão vivendo. Às vezes a gente vem com todo entusiasmo, cheio de vontade e, chega na ponta, encontra o pessoal desaparelhado, desestimulado.”*

*“Trabalhar com parceria não é fácil. A gente tem uma série de dificuldades de todas as ordens, pessoal, política, econômica.(...) É claro que nós encontramos apoio em muitos casos, mas em outros não encontramos nenhum, é como pregar no deserto. Às vezes, quando visitamos os municípios, voltamos deprimidos”*

*“Nós temos muitas barreiras culturais: o analfabetismo, a falta de leitura, a falta de capacidade de visão.”*

*“Tem muitas resistências, tem toda uma cultura que conspira contra esse trabalho. Mas, se promover o desenvolvimento fosse uma coisa fácil, outros já teriam feito.”*

*“Estas pessoas não estão capacitadas para entender o que é um projeto, um planejamento de irrigação bem feito, acham que é burocracia, que é difícil. (...) Uma outra dificuldade está em relação às cadeias produtivas. Como é que eles vão melhorar de renda com o que eles produzem? O que eles devem produzir? Devem continuar a produzir bananas ou partir para “X” produto? Só que essas informações eles não têm. Porque eles vivem lá isolados”.*

*“Eu tenho limitações no sentido das informações que o Banco tem sobre crédito por não ter tido a vivência do dia-a-dia de agência.”*

*“A maior dificuldade que eu tenho é porque eu não vim de uma área operacional e, portanto, essa questão de linhas de crédito, empréstimos, era uma área totalmente desconhecida para mim.”*

*“Eu sinto essa dificuldade. Por exemplo, se a comunidade vem com um projeto de montar uma fábrica de refrigerante ou uma de sabão, me falta o embasamento técnico para ver a viabilidade desses empreendimentos.”*

*“Falta de adequação com a quantidade de municípios. Eu não estou dando conta, eu trabalho dia e noite, correndo para tudo quanto é lugar e não consigo visitar tudo.”*

*“O problema que eu vejo no meu trabalho é que eu tenho uma área muito grande para trabalhar. Na divisão, foi levada em conta mais a proximidade geográfica. Como eu posso trabalhar com 500 associações?”*

*“Nossos recursos são limitados, a menina dos olhos do Banco é o FNE e ele é insuficiente. Além disso, temos o problema também dos encargos financeiros que no Brasil são os maiores do mundo.”*

*“Os recursos do FNE estão cada vez mais escassos, antigamente você chegava até outubro utilizando recursos do FNE; hoje, em julho o dinheiro vai se acabando e vai criando dificuldades. Operacionalizar uma atividade na pecuária com um mix de FNE e FAT é um crime. O FAT é terrível, eu não entendo como é que ainda não perceberam isso aí nos ambientes de estudo.”*

*“Outro problema que eu sinto muito é que, nas agências – pelo menos na minha agência –, não tem suporte para acompanhar o ritmo e as demandas do trabalho do Agente(...) Apoio, eu tenho demais; o que falta é capacidade operacional que hoje as agências não têm.”*

Também foram apontadas dificuldades tais como: a fragilidade e o descrédito do associativismo/cooperativismo; a desorganização das comunidades; o despreparo do pequeno produtor para o mercado; a falta de alternativas econômicas viáveis para o semi-árido nordestino; a elevação dos encargos financeiros nas linhas de financiamento para os produtores; o descompasso entre a motivação sentida pelo Agentes e os demais funcionários do Banco; pressões por demandas que extrapolam as funções do Agente; muita cobrança e pouco apoio ao Agente; a quantidade de municípios por Agente; a pouca colaboração de alguns parceiros; falta de mais profissionalismo nos órgãos de assistência

técnica; falta de democracia; o Agente estar exposto a situações conjunturais<sup>40</sup>, quebrando a continuidade do trabalho.

#### 4.2.7 A CAPACITAÇÃO RECEBIDA

O sétimo indicador procurou averiguar a percepção dos Agentes em relação à formação que habilita ao exercício da função. A capacitação recebida teve uma duração de dois meses e de maneira geral contemplou as seguintes disciplinas:

- ♣ Introdução à economia e macroeconomia;
- ♣ Matemática básica e financeira; Estatística descritiva;
- ♣ Análise de projeto;
- ♣ Associativismo e cooperativismo;
- ♣ Desenvolvimento regional e municipal da Alemanha, Japão e outras experiências;
- ♣ Seminário sobre globalização e tendências mundiais;
- ♣ Treinamento em HP;
- ♣ Oratória e relacionamento interpessoal;
- ♣ Marketing;
- ♣ Parte prática: visitas a cooperativas (uma semana).

Do conjunto de 24 Agentes entrevistados, seis responderam que a capacitação recebida foi **MUITO BOA**. Treze deles a julgaram **BOA**. Para três ela foi **REGULAR** enquanto que apenas dois disseram que ela foi **FRACA**. Justificam essa avaliação segundo os motivos que seguem:

♣ **Agregação de conhecimentos**

*“Foi uma reciclagem boa, deu para a gente aprender muito, me possibilitando desempenhar o trabalho.”*

*“O que temos recebido de capacitação tem sido muito útil... o curso foi bom, aprendi muitas coisas.”*

*“A didática do curso foi boa; e teve umas disciplinas, como a globalização, que serviram como um despertar.”*

*“O treinamento que o Banco me deu, junto com a experiência técnica que eu tinha, foi suficiente para o desenvolvimento adequado das nossa tarefas.”*

♣ **Crescimento pessoal e profissional**

*“Se nós olharmos para a época que nós fizemos o curso e para o que a gente é hoje, em termos de experiência, eu nem imagino. A gente poderia fazer um parâmetro assim: se eu saísse do Banco hoje, e se eu tivesse saído do Banco dois anos atrás... eu seria uma pessoa totalmente diferente, eu faria investimentos e negócios totalmente diferentes.”*

*“Eu nunca me senti tão realizado profissionalmente como agora. Me sinto um verdadeiro Agente de Desenvolvimento e me sinto feliz! Perante o Banco do Nordeste eu me sinto um outro funcionário, uma outra pessoa.”*

---

<sup>40</sup> Como os Programas emergenciais da estiagem.

### ♣ **Aprofundamento em conteúdos desnecessários**

*“O conteúdo desse curso foi idealizado no sentido de preparar técnicos economistas para ir para a campo. Não havia necessidade, para um Agente de Desenvolvimento, ter todo esse conteúdo de teoria econômica... acho que o treinamento foi elaborado por pessoas que não vinham acompanhando as funções de Agente.”*

*“Acho todo conhecimento válido, porque de tudo você tira uma lição, mas acho que perdemos tempo com conteúdos sem necessidade como matemática financeira.”*

*“Normalmente quem faz análise do projeto é a agência, nós podemos até dar um parecer em termos de viabilidade econômica do empreendimento, mas eu acho que o aprofundamento na disciplina é muito grande.”*

### ♣ **Muita teoria sem aplicabilidade prática**

*“Eu acho que teve umas cadeiras, uns assuntos que nós não aplicamos nada na prática. Eu não sei se mudou, mas o que eu vi no curso, não serviu muito, não!. Eu tive que usar da minha própria experiência... eu fui chefe de setor e conhecia muito de normas operacionais, das linhas de crédito, dos Programas. Eu me vali muito disso... da minha experiência anterior para superar as dificuldades.”*

*“No curso de Agente, a gente teria que ver mais coisas práticas mesmo. Visitas, vivências, coisas ligadas aos municípios de modo geral. Deveria fazer parte da capacitação o acompanhamento prático, como visitas e dia de campo.”*

*“Recebemos muitas informações interessantes, mas, em grande parte, sem aplicabilidade prática e de pouco auxílio no dia-a dia do Agente... é preciso descer mais da teoria para a prática, para a objetividade.”*

Como pode ser observado para a maioria, a capacitação recebida serviu como um despertar, agregando conhecimentos, o que ajudou no desempenho da função, sobretudo porque ampliou a visão empresarial e a auto-estima dos Agentes. Por outro lado e em menor proporção, ela também foi avaliada como interessante, mas muito técnica e pouco prática. Entretanto, assuntos como oratória, desenvolvimento local e globalização tiveram ampla aceitação.

*“Hoje eu já posso encarar uma platéia de forma que eu não fazia antes.”*

*“Foi super importante essa questão de tratar publicamente os assuntos, e essa habilidade eu não tinha.”*

*“... globalização, desenvolvimento regional, foi uma coisa que eu achei bom estudar. Embora tenha sido desenvolvimento regional da Alemanha, do Japão...”*

Também foi quase consensual a opinião quanto ao aprofundamento desnecessário nas teorias econômicas e em matemática financeira. Inclusive, foi muito criticada a exclusão de pessoas com grande potencial para a função de Agente por não conseguir aprovação em disciplinas como matemática financeira.

*“Eu não achei importante nesse curso a disciplina de matemática financeira, que poderia ser relevada ou diminuída a carga horária.”*

*“Até hoje não me encontrei com nenhum problema que precisasse de matemática financeira. Qual seria o objetivo dela? (...) se você perguntar o pessoal por aí, você vai ver que eles pensam assim. Eu não vejo aplicação prática nenhuma para matemática financeira.”*

*“Você primeiro passa por uma prova e por uma entrevista altamente rigorosa, e aí tem essas matérias para te reprovar, eliminar.”*

*“...Fiz economia e gosto de matemática, e para mim não teve nenhum problema para fazer a cadeira, mas tem pessoas que não têm a menor intimidade com números e são excelentes Agentes de Desenvolvimento, e simplesmente foram alijados do curso porque não conseguiram passar em disciplinas como essa.”*

*“Matemática financeira te reprovando no curso de Agente de Desenvolvimento, eu acho isso inconcebível.”*

*“Eu não sei se matemática financeira continua reprovando, o que eu acho errado.”*

*“Estudo de logaritmos, funções aritméticas, revisão da matemática 1º e 2º grau, estatística, não sei no que aquilo pode contribuir... e eu posso até falar com tranqüilidade a esse respeito porque eu não tive nenhuma dificuldade e tirei dez no final.”*

Pela rapidez do treinamento, expõem os Agentes, alguns conteúdos fundamentais como associativismo e relacionamento interpessoal foram pouco explorados e tiveram uma carga horária insuficiente.

#### **4.2.8 SUGESTÕES**

Esse oitavo indicador (contempla as dificuldades e aspectos negativos) apresentados pelos Agentes. Segundo eles, o atendimento das sugestões abaixo, listadas em **três categorias finais**, pode aperfeiçoar ainda mais suas capacidades para exercer a função, melhorando a performance profissional, quais sejam:

## SUGESTÕES EM RELAÇÃO AO PROGRAMA

- ♣ Realizar avaliação profunda do Programa;
- ♣ Continuar tendo apoio;
- ♣ Aumentar o número de Agentes e/ou reduzir a área de atuação;
- ♣ Melhorar o atendimento dos recursos logísticos;
- ♣ Redefinir as atribuições do papel de Agente;
- ♣ Promover integração entre os Agentes;
- ♣ Fazer benchmarking das ações bem sucedidas;
- ♣ Priorizar o diagnóstico social;
- ♣ Apoiar e auxiliar o trabalho do Agente;
- ♣ Incluir avaliação vocacional na seleção para Agente de Desenvolvimento.

*“O Programa precisa de uma avaliação profunda, uma avaliação que até hoje eu não vi, e não sinto disposição, capacidade para ‘fazer essa avaliação’ (que aconteça). As avaliações são superficiais, com objetivos específicos e nunca se detêm a fundo a querer compreender a problemática do Agente que vive hoje no campo. Existe uma situação até de banho-maria. De deixar do jeito que está para ver como é que fica. Mas que este trabalho precisa de um acompanhamento mais positivo, mais realista.”*

*“Que o Programa continue recebendo o mesmo apoio que está tendo hoje por parte da Presidência e Superintendência do Banco porque, agora, no final do ano, em função da mudança do presidente da república e tal...que isso não venha imprimir descontinuidade ao Programa.”*

*“O número de Agentes não é ideal, é necessário nesse momento devido à quantidade de municípios. O ideal seria um Agente por município.”*

*“Tem colegas que tem cinco, sete municípios e fica difícil..., reduzir o número de municípios por Agente talvez fosse a maneira mais forte do Banco fazer o que ele está querendo, porque a nossa presença seria mais eficaz.”*

*“(...) nós pagamos celular para resolver problemas do Banco, dos clientes... então, o Banco poderia autorizar o limite de tantas ligações. Eu acho que trinta reais por mês já seria suficiente.”*

*“Foi dito que seriam disponibilizados vídeo, televisor, material instrucional, transporte adequado para levar o instrumento.... está na hora do Banco colocar esse material na função.”*

*“Eu acho que os Agentes de Desenvolvimento deveriam ter mais momentos como esse que nós estamos tendo aqui com você, e que está sendo extremamente rico. Reunir seis Agentes para discutir... inclusive um é da minha agência, eu estou extremamente atento ao que ele está falando porque, para mim, está sendo uma troca de experiência. Apesar de nós trabalharmos na mesma agência, eu sinto uma falta muito grande dessa experiência.”*

*“O trabalho do Agente deveria se prender única e exclusivamente a trabalhar as cadeias produtivas do município. Ou seja, a gente faz o diagnóstico, faz o retrato dele e aí você vai trabalhar as diversas cadeias produtivas das diversas atividades que têm potencial que podem ser trabalhadas. Vamos trabalhar o coletivismo, integrar isso aqui com outros municípios. Por exemplo, a costa sol poente tem seis municípios, se todos têm condições para o turismo, então vamos trabalhar de forma macro esses seis municípios, vamos fazer um plano integrando a costa sol poente para fazer um pólo turístico, esse sim é o trabalho do Agente...”*

*“Que seja fornecido para todos os Agentes, principalmente para aqueles que vão começar a trabalhar, uma metodologia de como levantar os principais indicadores de desenvolvimento humano, não só econômicos.”*

*“(...) seria interessante que fosse criado um momento com todos os Agentes para fazer uma vivência de troca de experiências. Eu tenho certeza que as minhas dificuldades e as que eu não encontro resposta, em eu ouvir os outros, eu ia sair com uma resposta. Esse momento não deveria ter Programação, porque nas reuniões tem tanto conteúdo que o momento mais rico, o da troca de experiência, é sacrificado”*

*“Uma sugestão que me ocorre agora é que os casos bem sucedidos fossem publicados para fazer o benchmarking. “Se isso está sendo feito, é maneira informal, não é organizada.”*

*“Que o Programa possa ter um trabalho para detectar e encaminhar também as necessidades de educação, de transporte escolar, de habitação.”*

*“Da mesma forma que as localidades precisam desse Agente externo para impulsionar e estar sempre estimulando o avanço, a evolução do trabalho, o Agente de Desenvolvimento também precisa de um auxílio externo, de alguém que venha para apoiar, para assistir, orientar, ajudar a injetar ânimo no trabalho dele. Porque ele está com uma carga enorme e ele está sendo o demarcador de um processo que depende única e exclusivamente dele. E ele pode cair diante das dificuldades, num certo marasmo, num desestímulo. Isso não é uma coisa subjetiva. É uma coisa concreta, real. Cada vez que o Agente se depara com uma situação de acomodação ou de repressão do processo, ele tende também a ser contaminado por essas coisas; e ele precisa de alguém que ajude a puxar o trabalho “*

*“Quando nos submetemos a avaliação da prova para Agente de Desenvolvimento, deveria ter sido feito logo uma avaliação vocacional, porque essa é uma função espinhosa que depende realmente que se tenha determinadas características e determinados valores para exercê-la.”*

### **SUGESTÕES EM RELAÇÃO À CAPACITAÇÃO**

- ♣ Continuar a capacitação;
- ♣ Reciclar conteúdos;
- ♣ Excluir a reprovação por matemática financeira;
- ♣ Substituir alguns conteúdos;
- ♣ Incluir metodologias do PNUD;
- ♣ Aumentar a carga horária do associativismo;
- ♣ Aumentar a parte prática da capacitação;
- ♣ Incluir vivências e visitas de campo;
- ♣ Enfatizar a realidade nacional;
- ♣ Aprofundar a visão do desenvolvimento local;
- ♣ Inserir as disciplinas de:

- ⇒ Área operacional e linhas de crédito do Banco
- ⇒ Gestão municipal c/ ênfase nas especificidades dos municípios
- ⇒ Humanização dinâmica — técnicas de trabalho em grupo

- ⇒ Habilidade para lidar com comunidades
- ⇒ Habilidade para o trabalho em grupo
- ⇒ Conhecimento de segurança alimentar
- ⇒ Habilidade para promover o resgate da cidadania
- ⇒ Conhecimento técnico da viabilidade de projetos
- ⇒ Diagnóstico Social — IDH
- ⇒ Comercialização Agrícola
- ⇒ Contabilidade prática na associação

*“Acho inclusive que o Banco deve pegar todos os Agentes de Desenvolvimento e fazer novo trabalho o quanto antes, capacitar novamente, fazer uma reciclada, continuar reciclando.”*

*“Há quase um ano a gente não tem reciclagem, e isso tem que ser retomado o quanto antes. A reciclagem deve ser contínua, tanto nas áreas que nós já temos domínio como em outras, como essa de turismo.”*

*“Até hoje não me encontrei com nenhum problema que precisasse de matemática financeira. Qual seria o objetivo dela? (...) se você perguntar o pessoal por aí, você vai ver que eles pensam assim. Eu não vejo aplicação prática nenhuma para matemática financeira .”*

*“Eu acho que essa história de reprovação deveria ser revista. Primeiro você passa por uma prova e por uma entrevista altamente rigorosa e aí tem essas matérias para te reprovar, eliminar.”*

*“Deveriam substituir coisas muito teóricas e sem muita utilidade prática, como matemática, por coisas como a utilização de material visual simples e adequado à realidade dos locais da zona rural.”*

*“Para quem não tinha experiência, o curso de associativismo foi pouco e ele é imprescindível. A gente precisava de mais carga horária sobre associativismo.”*

*“A gente sente hoje que o trabalho em grupo é fundamental para uma empresa, então nós temos que aprender as técnicas de como se trabalhar em equipe de maneira que a gente tenha um resultado mais consolidado.”*

*“Capacitação técnica de como estudar a viabilidade econômica e técnica de projetos, nem que fosse à distância”.*

*“Era interessante que o Banco suprisse mais o conteúdo com disciplinas de Humanas: humanização dinâmica, habilidade de lidar com comunidades e segurança alimentar. Essa segurança alimentar traria toda uma cadeia produtiva e também o atendimento das necessidades primárias deles. Que todo o trabalho fosse permeado com a consciência do resgate da cidadania e do suprimento de suas necessidades.”*

*“Deveriam colocar no curso de formação do Agente a cadeira de linhas de crédito.”*

*“O curso deveria ser modificado para enfatizar a realidade brasileira, inclusive as particularidades próprias de cada região. Eu acho que isso tem que ser feito o quanto antes. É necessário aprofundar a gestão municipal, inclusive focando as peculiaridades dos municípios a serem trabalhados pelos Agentes.”*

*“Precisam acrescentar a disciplina das linhas de crédito do Banco e área operacional.”*

*“Que no curso se desse mais uma conotação ou mais conhecimentos às pessoas dos indicadores de desenvolvimento humano para que isso ficasse no dia-a-dia e no entendimento das pessoas. Inclusive no curso de desenvolvimento regional a gente vê alguma coisa, mas vê alguns indicadores inerentes a países como Alemanha, Japão. Mas eu queria que as pessoas saíssem do curso capazes até de levantar esses indicadores e que fosse enfocada a realidade nacional também.”*

*“Que seja dado mais conhecimentos sobre como viabilizar a estruturação das cadeias produtivas. Por exemplo: comercialização em bolsas de mercadorias, Bolsa de futuro, comercialização, leilões... Poderia também pegar expert em comercialização agrícola, em artesanato, conhecedores de nichos de mercado internacional... de maneira que o Agente possa se capacitar e transmitir para as pessoas. Porque o grande estrangulamento do processo Produtivo é a comercialização.”*

### **SUGESTÕES GERAIS**

- ♣ Intervir no relacionamento com os parceiros;
- ♣ Fortalecer algumas parcerias;
- ♣ Sugerir ao MEC a inclusão do associativismo nos currículos de 1º e 2º grau;
- ♣ Estimular a extensão universitária;
- ♣ Criar equipe multidisciplinar com as universidades;
- ♣ Criar o Agente de desenvolvimento rural;
- ♣ Criar multiplicadores do associativismo;
- ♣ Utilizar outdoor para divulgar produtos associativos.

*“Fortalecer essas parcerias, por exemplo: nós temos a EMATERCE, que é um órgão estadual, que o Banco poderia fortalecer essa parceria, através da superintendência. Com o prefeito, quando a gente não está conseguindo... Tem um município que eu não consigo..., ele poderia agir e influenciar nessa questão.”*

*“ No Trairi a gente está com um projeto de criar o Agente de Desenvolvimento rural.... ele seria aquela pessoa que iria trabalhar lado a lado com o Agente do Banco. Quando o Agente chegasse no município e fosse trabalhar uma comunidade, ela já ia ser trabalhada com o Agente do município. Ele iria trabalhar na mesma filosofia que a gente, e com certeza isso daria certo e deve ser extrapolado para outros municípios. Na agência de Itapipoca já tem um caso assim.... uma outra idéia que um colega teve é a gente trabalhar multiplicadores de cooperativismo, de gestão empresarial agrícola e metodologia GESPAR dos municípios e outras técnicas. Eu já estou fazendo isso com uma colega, trabalhando oficinas de sensibilização para as pessoas se capacitarem.”*

*“Vamos trabalhar leis para que se insiram disciplinas de associativismo para os estudantes, para que eles tenham o conhecimento e internalizem e pratiquem o cooperativismo, daqui para frente.”*

*“Em Pentecoste tem uma fazenda experimental, que é uma extensão da Universidade Federal do Ceará(...) Um dia eu fui lá e perguntei o que eles estavam fazendo em termos de extensão para a comunidade. Eles disseram que não tinham nenhum projeto. E aí eu fiquei me perguntando: ‘o que falta? a Universidade está servindo para quê? Aquele Campus é só para os estudantes fazerem teses de mestrado? Para os professores fazerem seus experimentos de irrigação? Para quê?’ Tinha um professor fazendo um experimento com gado nelore, ele estava medindo os “ovos” do boi. Aí eu perguntei: ‘para que serve isso?’ Ele me explicou que era para ver a potencialidade masculina do animal. Ai eu perguntei quantos produtores de nelore o estado do Ceará tem e ele disse que tem três, no sul do estado. Ai eu sugeri: ‘por que você não trabalha com caprino, que é mais apropriado para*

*essa região?’ Eu vou falar com o diretor dele... Eu vou na universidade tentar articular algum trabalho de extensão. Isso seria bom para o Banco, para a Universidade, para a sociedade. Eu já devia ter feito isso. Lá em Pentecoste tem também a universidade de Pedagogia, agora pergunte o que ela está fazendo? (...) Eu tentei mostrar para a Universidade e para o pessoal da EMATERCE, que eles poderiam fazer os projetos e ter um ganho a mais com isso.”*

*“Poderíamos colocar um outdoor na entrada de cada cidade do nordeste com o nome da associação e seus produtos. Isso tem o objetivo de bloquear os atravessadores e favorecer que haja a estruturação das cadeias produtivas (...) Em cada cidade poderia ter esse outdoor para divulgar os produtos, e isso ainda poderia capitalizar para o Banco, como marketing.”*

*“A gente tem que fazer um trabalho com as universidades, para mim a grande obra da universidade é a extensão, e elas não estão fazendo. Se ela não faz a extensão, ela se distancia da comunidade e deixa de cumprir o papel dela. Eu tenho um desafio comigo que é trabalhar com a universidade, até porque sou professora dela (...) O fortalecimento da universidade, se o Banco pudesse influenciar nisso, seria uma grande ação do Banco. Eu até dei uma sugestão para o Banco, agora. Nós tivemos muitos produtores atingidos pela seca, que os filhos estudam em escolas e universidades particulares e que eles costumavam pagar o semestre do filho com o produto da safra. Como eles não tiveram safra, não têm como pagar a universidade(...) Então, como resultado, eu vou sugerir que o Banco crie uma linha de crédito, de longo prazo, para o produtor pagar a universidade do filho. Em vez de ser aquele crédito educativo, que é o profissional que assume, seria assumido conjuntamente pelo pai. Criar uma espécie de crédito especial para essa clientela, para não prejudicar o filho do agricultor que vem para a cidade grande estudar. Na hora que ele tivesse safra, iria amortizando. Aí a gente está favorecendo a inclusão desse pessoal no desenvolvimento; já que nosso sistema é tão de exclusão, a gente tem que pensar nesses gargalos. Eu fui procurado pelos produtores porque os filhos estão voltando para não fazer nada no interior.”*

*“Ver a possibilidade de criar uma equipe multidisciplinar na faculdade. Ela teria um agrônomo, um contador, um engenheiro de alimentos. Essa equipe deveria acompanhar o Agente nas visitas às comunidades. Porque o problema lá não é só econômico, não. Existe a parte de contabilidade da associação que está com problema, existe a parte jurídica, regularizar a terra para poder financiar. Existe a parte de engenharia de alimento para agregar valor à fruta, a parte de marketing. Essas coisas que a Universidade teria condições de fazer até como extensão para os alunos poderem participar também desse projeto.”*

#### **4.2.9 A OPINIÃO DOS REPRESENTANTES LOCAIS**

O último indicador dessa Dimensão traz a opinião de três representantes locais sobre o Agente de Desenvolvimento e sua atuação nas comunidades.

##### **♣ Principais responsabilidades do Agente para com a associação**

A.1) *“A responsabilidade do Agente é preparar o homem, preparar o agregado que seja correto, que cumpra suas obrigações. A partir do momento que a pessoa recebe recursos, tem que trabalhar com dignidade, com seriedade. Essa é a preocupação do Agente.”*

A.2) *“Ele orienta que a gente tem que se capacitar e mostra como nós podemos tirar o financiamento, qual a melhor maneira de fazer os negócios darem resultados e melhorar a vida da gente, dos associados.”*

A.3) *“Ele é importante porque é a presença do Banco na comunidade. Ele vem, orienta, passa para a comunidade o que o Banco tem de bom, mas mostra também a realidade sem enfeitar. Facilita quando ele vem nas comunidades, conversa e orienta. Quando o pequeno vai no Banco, ele já*

vai sabendo o que o Banco tem para oferecer. Essa figura do Agente veio como um ponto positivo do Banco para as comunidades; o Agente é o Banco do Nordeste saindo da agência e vindo até as comunidades.”

### ♣ **Características que um Agente de Desenvolvimento deve ter**

A.1) *“O Agente de Desenvolvimento tem primeiro que conhecer o trabalho dele e ter conhecimento e capacidade de nos orientar. Se ele não tiver isso, não adianta. Tem que ter seriedade e capacidade”.*

A.2) *“A gente tem que confiar no que ele diz porque ele estudou, ele conhece tudo de banco e ele também quer ajudar o homem do campo. Eu penso que é a seriedade, ele tem que ser honesto, tem que vir aqui conhecer como a gente vive e tem que gostar de falar e ensinar as pessoas simples, que não conhecem muitas coisas, como nós...”*

A.3) *“O Agente de Desenvolvimento tem que ser aquela pessoa humilde, compreensiva e popular. Tem que procurar não complicar as coisas e falar de uma maneira que as pessoas simples entendam. O Agente na comunidade tem que ser bem povão, bem aberto, bem popular e simples porque ele está lutando só com pessoas simples, com trabalhadores rurais, pessoas analfabetas. Então precisa ser uma pessoa que tenha simplicidade e que conheça a realidade da nossa região. Isso, os nossos Agentes estão fazendo muito bem. Até o momento, o que a gente tem visto é que são pessoas que procuram se identificar com as pessoas que eles convivem no dia-a-dia, que são os trabalhadores rurais e os pequenos.”*

### ♣ **Características que identificam o Agente do seu município**

A.1) *“Nós temos um Agente corajoso e trabalhador. Ele chega e trabalha. Se está errado ele cobra. Se nós estamos querendo ficar um pouco desanimados, ele briga e faz a gente se animar, não desistir. Ele nos orienta, dá uma esperança para que a gente não desanime com esse trabalho e nos assiste.”*

A.2) *“Seriedade é o que o nosso Agente tem demais. Ele chega com capacidade de nos preparar mediante a seriedade que ele tem.”*

A.3) *“Em relação ao nosso Agente, até o momento o que a gente tem visto é que ele conhece e realidade daqui e ele procura se identificar com as pessoas que ele convive no dia-a-dia, que são os trabalhadores rurais. Ele é compreensivos, humilde e simples.”*

### ♣ **Criticas, sugestões e reivindicações para o Agente de Desenvolvimento**

A.1) *“O Agente ter capacidade de acesso à comunidade. O nosso Agente até disse que no período de chuvas do inverno ele não teria condições de vir aqui nos visitar por causa das estradas. Eu acho que isso deveria melhorar, essa capacidade do Agente vir nos visitar.”*

A.2) *“Que não falte dinheiro para os projetos, que continue o Programa procurando melhorar a gente com mais capacitação, e tenha mais Agente espalhados por aí.”*

A.3) *“Que eles fiquem mais tempo na comunidade para conversar e orientar mais. Está muito boa a atuação dos Agentes, agora falta tempo da parte deles para dar uma melhor assistência às pessoas da comunidade, dar aquela assistência que as comunidades precisam.”*

### 4.3 DIMENSÃO DA MUDANÇA: O que mudou na comunidade ?

Para identificar o que mudou a partir do Programa, consideramos tudo o que foi apontado e/ou identificado como mudança. Na formação das categorias iniciais verificamos que, em relação a alguns temas, as opiniões se repetiam e eram quase unânimes, demonstrando o grau de relevância do fato. Em contrapartida, havia outros que pouco apareciam, mas traziam em seus conteúdos importantes informações para o estudo. Optamos por utilizar especificamente nessa dimensão uma associação da análise qualitativa com a quantitativa com critérios adaptados à regra da representatividade.<sup>41</sup> Ou seja, utilizamos estatística simples para avaliar a proporção e a variação qualitativa das múltiplas respostas dadas pelo 24 entrevistados em relação ao que eles acreditam que mudou.

O processo pode ser melhor compreendido assim: considerando que 22 dos 24 Agentes entrevistados manifestaram uma mesma opinião, acerca de uma mudança qualquer, a categoria inicial formada por essas opiniões terá uma representatividade de 91%. Da mesma forma, se uma mudança só é referendada por um entrevistado, essa opinião formará uma categoria que terá uma representatividade de 4%. Assim, após efetuar o agrupamento de todos os relatos de mudanças em categorias iniciais, estabelecemos seus respectivos percentuais de frequência por resposta. A intenção de quantificar tais relatos teve o objetivo de melhor visualizar as mudanças ocorridas e apresentar resultados relevantes para o caso em estudo. Nessa linha e partindo das opiniões dos Agentes sobre o que mudou, identificamos 39 categorias iniciais, para as quais calculamos percentuais entre 66% e 4%.<sup>42</sup> O quadro apresentado a seguir demonstra o processo de derivação desse conjunto de 39 categorias iniciais para 16 intermediárias e oito finais. A análise desta Dimensão partirá das oito categorias ou indicadores do que mudou.

Nesses agrupamentos, predominou a aproximação temática. As categorias finais representam todas as mudanças encontradas e que foram sistematizadas em sub-indicadores. Serão demonstrados oito blocos de mudanças que estão acontecendo para segmentos sociais e institucionais. Neles, as mudanças têm níveis diferenciados, sendo que algumas são mensuráveis, enquanto outras ainda estão em fase inicial de implantação.

#### 4.3.1 SISTEMATIZAÇÃO PARA MUDANÇAS CONSISTENTES

Essa primeira categoria final representa a mudança mais enfatizada, qual seja:

♣ **As mudanças estão sendo fomentadas (66% )**

*“Em termos de mudança, pouca coisa aconteceu, mas eu tenho a convicção de que, quando eu tiver um resultado, vai ser um resultado forte e efetivo. De coisas duradouras, de coisas com sustentabilidade. Me cobre daqui há três anos que você vai ver.”*

---

<sup>41</sup> Bardim, ( 1977: :97)

<sup>42</sup> Um quadro resumo demonstrativo desses percentuais se encontra nas conclusões p. 164

*“Tem gerentes que gostam até de contar quantos empregos foram criados, quantas operações negociadas, mas isso aí são indicadores que podem atender assim, a uma curiosidade muito a curtíssimo prazo. Mas isso não significa muita coisa, porque a gente pode ter um Agente que numa cidade não conseguiu nada disso ainda mas está fazendo um trabalho de muita profundidade e precisão em termos das mudanças de comportamento ou possibilidade disso se reverter em resultados concretos, e muitos favoráveis, e de grande monta no futuro, que não seja muito longe. Isso é melhor, portanto, do que hoje, um Agente que apresenta alguns números e tal, mas que a consistência é menor e pode não ter uma vida útil... Então, é muito subjetiva essa avaliação, o trabalho é muito subjetivo e é muito difícil uma avaliação. O que é importante é que cada Agente trabalhe com sua consciência tranqüila no sentido de que se sinta desenvolvendo o melhor que pode oferecer à comunidade e ao Banco, que faça um trabalho seqüenciado, conseqüente para que, pelo menos no médio prazo, ele possa medir alguma coisa.”*

*“Eu vejo assim, há uma dificuldade de ver os resultados porque também ainda é muito prematuro, só temos um ano e dois meses em campo (...) Os resultados só virão mesmo no longo prazo... a dificuldade que eu sinto é de querer ver o resultado, e sentir que eles ainda são muito no âmbito dos cenários, dos sonhos, dos ambientes.”*

Esse indicador demonstra o empenho e a motivação dos Agentes em tentar promover mudanças consistentes e duradouras. Eles acreditam que, com o trabalho que vem sendo realizado, tais mudanças no médio e no longo prazos acontecerão.

Dessa forma, a mudança mais relevante para os Agentes é a existência de expectativa de mudanças. Na concepção deles, não houve tempo de ocorrer mudanças significativas. Os principais motivos apontados são: o fato de o Programa ser recente, a desestruturação e/ou desmotivação de alguns parceiros e o baixo nível educacional e técnico da população, sobretudo do Agente Produtivo. Apesar disso, para a maioria deles há convicção de que as mudanças virão. Tal crença tem como fundamento a atuação contínua e o empenho do Agente, no sentido de implementar mudanças consistentes, através do crédito com capacitação dos Agentes produtivos e da absorção de novas tecnologias.

#### **4.3.2 DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL LOCAL**

Essa segunda categoria final representa os quatro indicadores de mudanças que seguem:

##### **♣ Incentivo a projetos viáveis e compatíveis com características locais (58%)**

*“A gente faz uma conscientização e está tentando mostrar para eles, que eles devem mudar para fruticultura irrigada, para apicultura, piscicultura, ovinocaprinocultura e outras atividades que estão dando boa rentabilidade. Aos poucos, a gente está conseguindo e saindo com alguns projetos bons.”*

*“Há projetos que a gente nem estimula porque a gente vê que eles não são economicamente viáveis.”*

##### **♣ Aplicação de recursos em projetos associativos (41%)**

*“O projeto de piscicultura de União, que parece ser o maior do Ceará, temos lá aplicado mais de US\$ 600.000 em 174 gaiolas. Esse projeto vai trazer emprego e renda para o pessoal da União que não tinha do que viver. Eles viviam do subemprego, ganhando migalha na propriedade de um e*

*de outro e explorando o açude numa piscicultura bastante rudimentar. Agora eles vão trabalhar o pescado, vão produzir o produto e tentar comercializar na capital”.*

*“Custeamos as atividades agrícolas na área de fruticultura e hortaliças, já implantamos uns duzentos projetos na região do Maçico em Baturité.”*

*“(...)Será liberado aproximadamente US\$ 3.000.000 para 36 associações de apicultores e irá gerar em torno de 720 empregos diretos.”*

*“No assentamento de Russas, nós estamos com um projeto de caju e de uma casa de farinha. Já tem o projeto todo mecanizado para as mulheres, porque elas não têm o que fazer, não têm assim; ao invés delas ficarem na roça com os maridos, vão ter outra atividade que vai gerar renda para o assentamento.”*

#### **♣ Oportunidade de melhorar a qualidade de vida (37%)**

*“(...) O mais importante é que, através de coisa simples, é mostrado a questão da higiene, da produtividade, de como você pode, até através de coisas que o matuto joga fora, poder fazer um biscoito, uma rapadura, um iogurte... tudo aquilo que pode se transformar em lucro. Assim ele vai ganhar mais dinheiro e melhorar a qualidade de vida. No fundo, o objetivo final é esse. O Banco criou o Agente para trazer uma melhoria de vida para aquelas populações aonde a gente está trabalhando.”*

*“Quando a gente financia o pai de família, logicamente entra mais renda e aí vem a melhoria de vida.”*

*“Se a gente alavancar os eixos econômicos daquele lugar, é possível se chegar à melhoria da qualidade de vida. O Banco entende que tem que fazer isso concomitante.”*

#### **♣ Recursos para associações nunca contempladas com financiamento (20%)**

*“Com o nosso trabalho, iniciado em Abril/Maio de 1997, muitas associações já existentes, que antes não tinham financiamento do Banco, passaram a ter. Hoje nós já temos uma boa quantidade de associações atendidas pelo Banco.”*

*“Em São Benedito, Guaraciaba e Ibiapina, já existem projetos que foram concebidos através do papel do Agente. Essas comunidades não tinham qualquer projeto, era aquele tipo de empreendimento de subsistência.”*

Nesse bloco percebemos os investimentos realizados pelo Programa, no sentido de integrar desenvolvimento econômico e social. Para isso, ele vem buscando desenvolver a potencialidade dos eixos econômicos locais, financiando empreendimentos associativos que proporcionem a geração de empregos e aumento da renda. Também vem sendo permitido o acesso ao crédito, via projetos associativos, de segmentos excluídos do processo produtivo, proporcionando assim, trabalho e renda para famílias. Uma das crenças no Programa é que, alavancando a economia, a melhoria da qualidade de vida virá.

### **4.3.3 - CAPACITAÇÃO DO AGENTE PRODUTIVO**

Essa terceira categoria final contempla dez sub-indicadores de mudanças, quais sejam:

♣ **Promoção de cursos, seminários e atividades educativas (58%)**

*“O Banco tem o que eles estão chamando de Jornada do Produtor Rural. É uma espécie de capacitação que os produtores fazem durante dois dias. É uma capacitação bem instrumental de sensibilização e conscientização para a mudança.”*

*“Tem uns cursos básicos, como a gestão empresarial, indução ao associativismo e como gerenciar uma cooperativa. Eles realmente não têm qualquer idéia de organização empresarial e ficam muito felizes depois que a gente conclui esses trabalhos.”*

*“A gente passa fita de vídeo educativa. A gente mostra casos bem sucedidos, lá onde o Banco tem uma atuação com PNUD, que tem exemplos exitosos.”*

*“Conversei com eles mostrando a importância do que é o capital de giro que eles têm que ter, e que tem que ser um bem da empresa”*

♣ **Modificação de atitudes e comportamento dos produtores (50%)**

*“Às vezes o sujeito tem a consciência de dizer: ‘oh, rapaz! eu não estou preparado para receber isso, não!’ Tem comunidade que tem devolvido o dinheiro ao Banco por não se sentir preparada para gerenciá-lo.”*

*“A primeira mudança é uma mudança de início, na verdade, mudança de atitudes, né? Essa é a primeira mudança, por parte do nosso público-alvo e da comunidade de um modo geral. As pessoas já nos recebem muito melhor que antes, já criticam mais o trabalho que a gente faz.”*

*“Há uma maior conscientização das comunidades na busca de soluções para seus problemas com gestão participativa.”*

*“Interesse dos Agentes Produtivos em buscar o conhecimento, tornando-se competitivo no mercado.”*

♣ **Capacitação para gestão de créditos e planejamento das atividades(33%)**

*“Quando essa associação chegar ao Banco, ela já vai ter noção do que fazer. Vai saber se é ou não capaz de administrar aquele crédito.”*

*“O produtor não está mais podendo tirar dinheiro para cavar um poço e não cavar, porque ele foi trabalhado anteriormente pelo Agente. Ele sabe que, se tirar dinheiro do Banco e não aplicar corretamente, vai ficar cada vez mais pobre; pior ainda, vai ser um pobre endividado.”*

*“Através da nossa conversa, eles perceberam que não tinham condições de, naquela época, tirar um financiamento no Banco, porque eles não tinham condições de gerir, de administrar aquele negócio. Eu achei tão engraçado, naquele dia que nós falamos na parte das vendas, eles ficaram olhando um para o outro e disseram: ‘doutor, nós não tinha pensado nisso, não’.”*

♣ **Despertar para as implicações da economia atual (29%)**

*“Eles já sabem que, se continuassem do jeito que eles vinham, iriam perder preço cada vez mais”.*

*“É uma trabalho prolongado até que eles assimilem que eles têm que procurar mudanças, que as atividades que eles desenvolvem hoje não estão correspondendo à realidade, nós estamos fazendo esse trabalho.”*

*“A minha explicação para eles entenderem o que é o mundo globalizado, eu mostro uns combogós e digo: ‘ aqui é o lugar de vocês, um desses aqui’. Aí vou falando que, se eles se*

*organizarem e tal, eles vão vender o produto melhor na cidade. Aí eu pego um outro quadro e digo: 'se o negócio melhorar, técnicas novas chegarem, vocês vão vender em todo o estado'. Eu sei que nessa história toda eu vou crescendo e pego a parede toda e digo que é o mundo. A minha forma de mostrar para eles o que é a globalização é isso. Eu mostro incentivando para eles fortalecerem para o associativismo."*

♣ **Conhecimento aos produtores sobre seus direitos e deveres (29%)**

*"A gente mostra que eles pertencem à sociedade, que eles têm direitos, que eles podem exercer a cidadania.*

*"O importante a ressaltar é o seguinte: que a gente desperta neles a necessidade de eles quererem saber aquilo ali, quererem aprender e buscar novos conhecimentos."*

*"A gente tem que trabalhar muito o homem, o homem deve ser a prioridade; a questão é trabalhar o homem."*

*"A partir do momento que você começa um trabalho de esclarecimento das pessoas, eles começam a ter um pouco mais de esclarecimento. Eles começam a ouvir mais o que os outros estão falando... o que a gente fala nas reuniões é tentar abrir o horizonte da cabeça daquela pessoa. A partir do momento que você vai conseguindo fazer isso, o julgamento político dela vai mudando, com certeza."*

♣ **Capacitação técnica "in loco" (29 %)**

*"A gente leva esses produtores a outros empreendimentos que utilizam novas tecnologias, mostrando lá, na prática, no solo, como é que isso é feito, quais as vantagens (...) já levei caravana de produtores a umas quatro ou cinco feiras regionais que trabalham com aplicação de novas tecnologias."*

*"A gente leva caravana de produtores para eventos que trabalhem com defensivos realmente ecológicos, aqueles que não usam produtos químicos."*

*"Nós nos reunimos e levamos produtores de dois municípios para conhecer o centro de pesquisa voltado para a ovinocaprinocultura de Sobral. No dia de campo, foi mostrado como evitar o desmatamento da nossa vegetação, evitando a erosão, e o que não se deve fazer. Um funcionário do centro, falando a linguagem deles, explicou que eles têm que cuidar assim, conservar melhor o solo, porque as ovelhas vão comer melhor do que se vocês acabarem com o solo. Essa visita serviu de capacitação, muitos depois chegaram e disseram que foi importante o que viram, de cuidar melhor da natureza e ter até lucro com isso."*

*"Vamos fazer um dia de campo para conhecer uma nova técnica de preparar o plantio sem precisar de terra, só usando água, a Hidroponia. No caso do milho, em treze dias ele está pronto para dar para o gado comer. Nós vamos levar vários produtores para ver como é fácil fazer aquilo ali, usando pouca tecnologia. "*

♣ **Maior compreensão do processo produtivo pelos produtores (25%)**

*"Eles praticamente só faziam produzir, mas não tinham uma visão de como produzir, de que tecnologias usar, não tinham nem uma visão da cadeia do negócio deles, de onde eles estavam."*

*"Tem uma associação que eu estou trabalhando... eu acredito que, é claro, ainda tem muito a ser feito, mas conseguiu-se colocar na mente das pessoas que ali tem que ser tratado com uma empresa. Apesar deles serem associados, do governo ter beneficiado a eles no início com máquinas e instalações... mas eles vão ter que pagar aquele financiamento, eles vão ter que entender de mercado, comercialização, pensar em como vender mais e diminuir custos."*

*“Procuramos ver as cadeias produtivas dos negócios que existem naquele município, raramente se trabalha um produtor isoladamente, temos uma ação voltada para o associativismo, a gente bate muito no mini e pequeno, nas cadeias produtivas, porque o produtor rural não tem essa visão, ele só tem a visão da porteira para dentro.”*

**♣ Os produtores estão mais orientados sobre o que é ser um associado (20%)**

*“Antes tinha associado que não sabia nem o nome da associação, hoje ele participa de reuniões, sabe o que é uma associação, conhece seu estatuto, sabe o espaço do dever e o direito que ele tem naquela entidade.”*

*“Existiam associações que eram totalmente desarticuladas, só no papel, e a gente sensibilizou..., refez o estatuto dessas associações e a comunidade aceitou, ela mesma tomou esse papel e colocou para fora da associação quem não queria realmente participar, ou que tinha interesse diverso da comunidade.”*

*“Estamos trabalhando, fizemos várias reuniões conscientizando sobre o que é uma associação...”*

**♣ Os produtores estão mais conscientes da importância associativa (20%)**

*“Houve um avanço significativo na organização dos produtores em associações, dos empresários, e da comunidade de um modo geral. “*

*“Eles já trabalham em conjunto e compreenderam que a cooperativa não é só para levantar dinheiro, eles precisam trabalhar em conjunto para a comercialização, para baratear custos.”*

*“Foi fundado recentemente uma cooperativa de médios produtores de café. Dois anos antes, havia produtores isolados, produtores bem sucedidos, porque lá o café é uma economia rentável, mas eles viram que podiam melhorar, agregar mais rentabilidade através da associação.”*

**♣ Resgate cultural (12%)**

*“Em Morada Nova, o parque de vaquejada estava praticamente abandonado. A gente conseguiu mostrar para eles que aquele parque tinha que voltar a funcionar. E ele, de fato, voltou a funcionar, depois de um trabalho de articulação com a secretaria...”*

*“Para você ter uma idéia, a gente passou dois dias trabalhando numa cooperativa (...) Eu estava fazendo o diagnóstico com eles, e eles apontavam como problema maior, principalmente a desunião. Aí eu disse para eles: ‘o que a gente pode fazer para melhorar essa questão?’ Eles ficaram de pensar e depois me comunicar, e já me comunicaram. Eles criaram, para minha surpresa, o comitê da educação. ‘Esse comitê vai fazer o quê?’ A cada dez famílias, eles mesmos estruturaram isso, eles escolheram um líder, e esse líder vai pegar essas dez famílias e trabalhar com elas na direção de promover reuniões, festejar os aniversariantes do mês, as festas folclóricas... cada grupo vai fazer uma festinha. Eles vão se encontrar para bate-papos informais, vão promover lazer, cultura, Programas de alfabetização, sei lá... eles chamaram de comitê da educação, e educação num enfoque bem abrangente. Eu apontaria isso como um resultado do trabalho de formação, pelo menos isso.”*

*“(...) essa articulação vai desde à organização e participação de festas na coletividade, à ação na saúde e participação na escola. Trabalhamos a comunidade, ela identificando seus problemas, ela mesma procurando respostas e soluções para os problemas... aí, eles sentem a*

*importância de se auto-afirmarem e sentem a importância de encontrar soluções para suas inquietações.”*

Podemos constatar nesse bloco os investimentos realizados em desenvolvimento humano e na capacitação técnica do Agente Produtivo. Como resultados desses investimentos e do trabalho de sensibilização realizado pelos Agentes, já é possível perceber que está havendo uma reeducação nos hábitos dos produtores e isso vem se refletindo em mudanças comportamentais.

#### **4.3.4 EDUCAÇÃO AMBIENTAL**

Essa quarta categoria final representa os dois sub-indicadores de mudança que seguem:

♣ **Conscientização para a preservação ambiental (25%)**

*“Nossa área está dentro da proteção ambiental, e todo curso que nós fazemos, nós enfatizamos essa questão.”*

*“Dos municípios que a gente trabalha, três deles estão no pólo de desenvolvimento integrado<sup>43</sup> e no pólo esta questão ambiental é muito discutida (...) a gente despertou para essa questão da preservação do meio ambiente, dos nossos rios, que é uma potencialidade! Aí se fez campanhas para não desmatar as matas ciliares. Como nessa época tem alguns leitos de água que têm uma parte muito seca e muito mato dentro do rio, fizemos uma campanha para tirar os matos de dentro do rio, usando o Programa de emergência. Em vez do pessoal estar tirando mato nas estradas, está limpando o rio, né? (...) Há um despertar, está longe de ser o que a gente quer, mas há um despertar, porque hoje tem muita gente enfocando essa questão ambiental, não é só o Banco. Tem muitas instituições falando dessa questão séria que é a preservação.”*

*“A parte de poluição, os rios que descem a serra – e são belíssimos – já estavam bastante poluídos... já está mudando, não só pela ação do Banco. Eu reconheço que o próprio governo estadual e federal estão fazendo trabalhos em estruturas, saneamento básico. Os esgotos agora estão jogando água limpa nos rios e a população tem colaborado. Ela está mais consciente, não só no nordeste, mas no geral. Os tempos agora são de preservação.”*

*“É a gente fala a respeito disso aí, nós temos problemas sérios no vale do Jaguaribe, os rios estão totalmente assoreados. Inclusive, existe uma campanha, via pólo integrado, de preservação da natureza; o nosso plano de metas tem a dimensão ambiental. Já tem vários projetos que foram criados por eles para essa história do meio ambiente, e a maioria de âmbito federal.”*

♣ **Demonstração dos ganhos com a preservação ambiental (4%)**

*“A gente vê a rentabilidade, não só econômica, mas a rentabilidade social, o aspecto ecológico ambiental é levado em conta. Isso, matematicamente, a gente consegue provar o quanto custa a preservação ambiental. A gente cuida dos projetos vendo como ele fica rentável, mesmo você cuidando dos problemas ambientais.”*

Destacamos aqui a ênfase em campanhas, seminários e atividades de campo, mostrando a necessidade e importância de cuidar melhor da natureza. Está havendo

---

<sup>43</sup> projetos que incluem a participação de oito municípios. O Banco só articula, quem faz o serviço é a sociedade, o poder público, os empresários

também a preocupação, ainda que incipiente, em demonstrar que é possível não agredir a natureza e ter lucro com isso. Percebemos que a questão ambiental parece ser mais sistematicamente focada pelos Agentes dos municípios integrados aos Pólos de Desenvolvimento.

#### **4.3.5 MELHORIAS E MODERNIZAÇÃO DA ESTRUTURA PRODUTIVA**

A quinta categoria final se compõe de sete sub-indicadores que reúnem as mudanças demonstradas a seguir:

♣ **Aquisição de novos procedimentos de trabalho (45%)**

*“Hoje, através de vários cursos de fruticultura, de hortaliças e gestão da empresa rural, junto com o nosso trabalho do dia-a-dia, fez com que eles conhecessem novos hábitos, nova mentalidade e até mesmo de busca de outros mercados.”*

*“Fizemos vários cursos de derivados do leite... No curso tinha uma senhora de setenta anos e uma garota de quinze. Essa senhora, desde os quinze anos fazia queijo, e fazia de forma errada. Isso ela deve ter descoberto naquela semana...”*

*“No município de Ipu, oferecemos junto com o pessoal da ação social um curso para ceramistas para que eles pudessem produzir de uma forma padronizada, inclusive para eles mandarem as peças para o exterior.”*

♣ **Introdução de novas técnicas e tecnologias (45 %)**

*“Nos projetos são disseminadas novas técnicas e tecnologias. Essas inovações já são constantes e elas são repassadas aos Agentes Produtivos pelos técnicos dos projetos.”*

*“Hoje eles já têm uma forma de melhor cuidar da banana desde o plantio; com os tratamentos culturais, eles já sabem também selecionar.”*

*“A face que eu estou vendo que houve maior alteração para esse pessoal foi essa, porque eles plantavam de sequeiro, sequeiro é sem irrigação nenhuma, aí eles passaram para a mangueira, e agora estão indo para uma tecnologia bem mais avançada, que é a micro aspersão ou gotejamento. Isso aí, em qualidade de vida, não foi tão sentido ainda por causa do pouco tempo, não deve ter um ano ainda e não dá para avaliar ainda se eles realmente melhoraram de vida, mas na estrutura produtiva já houve uma mudança considerável.”*

*“Tem um produtor que nós incentivamos o uso da Hidroponia<sup>44</sup> e em menos de dois meses ele está produzindo beleza!”*

♣ **Estruturação das cadeias produtivas (41%)**

*“Procuramos ver as cadeias produtivas dos negócios que existem naquele município, raramente se trabalha um produtor isoladamente, e a gente bate muito no mini e pequeno, nas cadeias produtivas, porque o produtor rural não tem essa visão, ele só tem a visão da porteira para dentro.”*

*“... a gente canaliza para as informações, para a importância do mercado... será que seu produto vai ter mercado? A gente tanto acompanha antes como depois.”*

---

<sup>44</sup> técnica de plantio que, utilizando apenas água e adubação, dispensando o uso da terra.

*“... é fundamental a estruturação das cadeias produtivas. Se nós ficarmos falando em desenvolvimento, e não dermos instrumental para que essas pessoas possam, por si só, criar um suporte para o desenvolvimento, ou seja, produzir, nós não chegaremos ao desenvolvimento. É a estruturação das cadeias produtivas que vai possibilitar essa condição de desenvolvimento porque vai dar a renda, vai dar o emprego a essas pessoas. Temos que descobrir formas de fazer essa estruturação, de alcançar o mercado.”*

♣ **Melhoria das condições de trabalho via capacitação (37%)**

*“Conseguimos modernizar dois engenhos. Fizemos com que esses engenhos fizessem uma reforma, passassem a ter um piso com pré-limpadores, o pessoal passasse a usar bonés, luvas, botas, instalassem telas para que não entrassem insetos.”*

*“Numa mão a gente tem o recurso para financiar as atividades e na outra mão a gente tem a capacitação...”*

*“... eu procuro descobrir os grupos de produção e direciono a capacitação... eu visitei uma comunidade que tem um rio passando por dentro da localidade e pega assim vários produtores. Eles queriam organizar a parte da piscicultura, então a gente vai imediatamente chamar a EMATECE, promove cursos, palestras...”*

♣ **Indução do planejamento nas atividades dos produtores (29%)**

*“Segunda-feira passada, eu passei o dia lá falando sobre gestão, por conta da associação da reforma solidária. Eu notei que, a partir daquela reunião, eles já estavam assim: ‘sabe que a senhora tem razão?’, realmente a gente tem que fazer desse jeito, a gente tem que planejar... Aí eu ia explicar o que era o planejamento, como é que eles têm que fazer.”*

*“A gente faz eles refletirem sobre a realidade deles. Às vezes, dependendo do grupo, eles saem até com um esboço do planejamento da comunidade.”*

*“A gente tem induzido, facilitado a percepção por parte do Agente produtivo de que deve planejar melhor suas operações de crédito, planejar melhor suas atividades. Já se pensa melhor antes de tirar dinheiro porque, normalmente, quando se tira dinheiro, se demanda recurso pela sua finalidade de desenvolvimento de uma atividade econômica rentável”*

*“Eu estive em comunidade que não aceitavam utilizar certos tipos de tecnologias. Não aceitavam sequer sentar e planejar. Hoje eles já estão planejando, isso é o começo.”*

♣ **Apoio à comercialização de produtos cooperados (29%)**

*“A função da cooperativa que a gente vem batalhando é para trabalhar a questão da comercialização, unificação do produto.”*

*“Os produtores já estão se articulando para vender toda a safra de café para diversas regiões do Estado. Numa certa situação, tinha que passar pelas prefeituras e era difícil se articular com o resto do Brasil. Agora, a cooperativa, através da superintendência regional, consegue compradores para suas safras em todos os cantos do Brasil. Era uma coisa impensável até pouco tempo atrás, mas era uma das nossa metas, desde o início do Programa.”*

*“Como o Banco não tem condições de estabelecer sozinho o canal de comercialização, a gente pede auxílio ao Estado, para ajudar no escoamento dessa produção. Por exemplo, há uma demanda em Fortaleza por castanha de caju, só que lá a safra ainda não começou. A gente já consegue mandar as primeiras castanhas de Croatá e Carnaubal para Fortaleza. Na entre-safra, eles*

*já estão conseguindo o escoamento da produção. Eles só iriam começar a ter rentabilidade mais para o final do ano e agora já estão tendo retorno. Esse trabalho é muito importante e eles realmente agradecem esse tipo de ajuda porque pesa no bolso.”*

*“Eu tenho tido muito contato com os assentamentos e o grande gargalo dos assentamentos é que eles não sabem comercializar, eles não conhecem a cadeia produtiva, não vêem um caminho de como é que eles podem melhorar a comercialização dos seus produtos.”*

#### ♣ **Neutralização do efeito das ações do atravessador (12%)**

*“Numa reunião recente que eu tive com fruticultores de Itapajé, eles falavam sobre os problemas que eles tinham com a comercialização. Os intermediários se antecipavam, não deixando que os compradores de frutas fossem diretamente aos produtores. Eles faziam uma barreira, compravam dos produtores e repassavam aos compradores. Então me ocorreu uma idéia e eu disse: ‘porque vocês não investem em uma coisa simples? Coloquem um outdoor na entrada da cidade assim: “a associação dos fruticultores de Itapajé oferece manga, banana, isso e isso...., contato pelo telefone tal.” Vocês alugam uma sala no centro da cidade com um telefone e colocam uma pessoas para ficar recebendo as ligações e repassando para os associados.(...)’ Isso tem o objetivo de bloquear os atravessadores, favorecer que haja a estruturação das cadeias produtivas e obter o preço justo e remunerador dos produtos.”*

*“(...) o problema está aí, na cadeia produtiva do crochê, quem ganha dinheiro com ela. Primeiro, o cara que vende as linhas, eles compram fiado e pagam quando vendem (...) Sem contar o atravessador que compra muito e muito barato e leva para São Paulo, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, Brasília... vende tudo com cheque pré datado e vai descontar esses cheques no agiota, que cobra 10%.”*

*“Eu me lembrei que a gente trabalha com os produtores na serra que plantam tomates. Eu tenho até medo de um dia levar um tiro. A caixa de tomate... tem épocas que está vinte reais, tem épocas que está dois reais. Eles dependem muito do atravessador, e eu critico muito o atravessador; e digo: ‘se você se organizarem, vocês mesmos, com o apoio do Banco, podem ir atrás de escoar a produção de vocês, independente de uma pessoa que vem de fora e que leva todo o lucro de vocês.’ Eu vejo muito importante o papel do Agente nesse caso aí. Se eles se unirem, eles podem vender direto na CEASA. O Banco financia o caminhão e o depósito, de maneira que eles possam ganhar o dinheiro, sem depender do atravessador... então a gente mostra como os produtores podem se livrar do atravessador.”*

Verificamos neste bloco que vêm sendo realizados investimentos em novas técnicas e tecnologias, na estruturação e fortalecimento das cadeias produtivas. Também vêm sendo realizados intercâmbios entre o Estado, cooperativas e associações, visando a facilitar o escoamento interno e externo da produção. Nesse sentido, alguns Agentes vêm estimulando o bloqueio ao atravessador, proporcionando alternativas à comercialização. Segundo eles, tais investimentos estão modificando os processos de trabalho dos produtores, ampliando assim suas oportunidades de competição e inserção no mercado.

#### **4.3.6 USO DE TECNOLOGIA MAIS LIMPA E RACIONAL**

A sexta categoria final representa as mudanças reunidas nos quatro sub-indicadores abaixo:

♣ **Enquadramento ambiental e tecnológico para os projetos (16%)**

*“(...) no caso da fruticultura, a gente só aceita liberar o crédito se ela for irrigada e se for irrigada com os equipamentos mais modernos.”*

*“O Banco não financia nenhum projeto para a pesca se não tiver uma coisa que modernize, uma sonda CPS, um rádio com radar, barcos de fibra. Para competir tem que ser moderno.”*

*“O pólo nordeste na serra da Ibiapaba implantou um sistema de irrigação para aguar hortaliças no quintal com mangueiras. (...) Esse sistema é ineficiente porque gasta água, ocupa mão de obra, gasta energia e ainda prejudica a planta, pela quantidade da água. Então, qual é o nosso trabalho? Na nossa agência, a partir de agora, nós só vamos financiar irrigação localizada por gotejamento ou micro aspersão.”*

*“A gente procura nas linhas de crédito do Banco exigir tratamento ecológico diferenciado para a estrutura da serra. Lá se planta muitas frutas, exige-se muito agrotóxico. Então, a gente só libera o crédito para a compra desses agrotóxicos se ele for o mínimo degradável possível... via de regra, nossos produtos exigem a utilização de defensivos realmente ecológicos (...)”*

♣ **Aproveitamento dos recursos naturais disponíveis (12%)**

*“(...) a área que eu trabalho, Caucaia e Paracuru, é uma área que venta bastante. e na nossa região tem muitos mini produtores que querem fazer um ou dois hectares irrigados. Eles têm água de qualidade, e de fácil acesso no subsolo e aí pensam logo: ‘quero energia!’ Mas eu disse: ‘olha, nós temos aqui esse vento, uma energia gratuita, você não paga nada. O custo de um cata-vento é mais barato que uma eletrobomba, ou são equivalentes. Ao invés de comprar uma eletrobomba para você ter todo mês uma dívida a pagar, por que você não usa os recursos daqui?’ Essa é uma experiência que está sendo iniciada e que está tendo adesão.*

*“(...) outra coisa: normalmente o pessoal quer sair de um trabalho manual para um trator. Por que não o arado? Vamos usar o arado com tração animal, puxado a boi, porque essa não é uma coisa usada aqui, na nossa região de praia, ele é usado no sertão. E o arado multiplica em quatorze vezes a mão-de-obra humana. Então, quer dizer, a gente vai tentando sugerir isso, por que o trator? Vamos trabalhando por enquanto com isso... depois se pode pensar no trator com as associações, a gente tem dado alguns conselhos a eles e têm sido realmente captados.”*

*“O pessoal da serra que explora a hortifruticultura em grande escala, eles descem, trazem alguns produtos deles – o mais fraco, a rapadura – deixa lá e leva o esterco, que é o melhor adubo que nós temos. Ao invés dele pôr o adubo na terra, ele vende. Isso é uma prática que existe lá e que eu combato desde o início, mostrando a importância dele não fazer aquilo. Isso é uma forma de você levar a tecnologia.”*

♣ **Diminuição da utilização de agrotóxico (8%)**

*“Em relação ao uso indevido de agrotóxico, que eles utilizavam muito, não vou te dizer que eles abandonaram, não, mas diminuiu. Eles tem consciência que é prejudicial para eles e também para quem vai ingerir os alimentos.”*

*“A gente tem essa preocupação mas tem um problema sério também: é que não há uma fiscalização por conta da venda de agrotóxico; por mais que a gente diga, é muito difícil deles entenderem.”*

*“Lá se plantava muito usando agrotóxico pesado, o agricultor não tinha consciência de que pessoas, crianças como as dele iriam comer isso. Ele realmente não se preocupava e não estava ligando para quem ia comer, isso já muda...”*

♣ **Uso e compartilhamento de Banco de sêmen entre associações (4%)**

*“Nessa minha região aqui, que são regiões de minifúndio, eles estão desenvolvendo um bacia leiteira. O sujeito tem oito, sete vacas, e quer um touro. Eu digo que não precisa de touro, e mostro as razões. O touro é inconveniente e anti-econômico, e aí vamos passar a fazer inseminação artificial. Então, já está definido, na área do município que eu atuo, três associações vão ter um Banco de sêmen. Quer dizer, um bujão daqueles, que é mais barato que um touro, com sêmen de quinze animais da mais alta linhagem, vai ser eficiente demais.”*

Constatamos neste bloco que a utilização de tecnologia moderna e mais apropriada aos investimentos é condição para a aprovação dos projetos e liberação do crédito. Essas exigências são respaldadas em normas internas do Banco. Percebemos também que vem sendo incentivado o uso de defensivos biodegradáveis e de alternativas tecnológicas menos onerosas para melhorar os empreendimentos, reduzindo os custos.

#### **4.3.7 ESTRATÉGIAS DE AÇÃO**

Esta penúltima categoria final representa cinco sub-indicadores que sistematizam as mudanças demonstradas a seguir:

♣ **Articulação institucional (45%)**

*“Eu destacaria como um avanço maior a integração das ações de desenvolvimento... o Agente sozinho nada teria avançado se não fosse essa grande frente de parcerias.”*

*“O trabalho de parceria é fundamental. Nós trabalhamos com parceiros, quer seja a EMATERCE, SEBRAE, SENAR, NUTEC, prefeituras, governo, qualquer instituição que queira promover o desenvolvimento.”*

*“Nós trabalhamos com instituições e temos a prefeitura como parceiro. Isso não quer dizer que vamos fazer o que a prefeitura manda. Nós temos que procurar a prefeitura, a câmara, os sindicatos, porque são entidades representativas.”*

♣ **Estímulo à organização dos produtores (45%)**

*“Nós sabemos que o pequeno sozinho não tem condições de sobreviver – sobreviver, até que tem, não tem de viver. A gente tem que pegar o pequeno e associar, agora ele tem que sentir essa necessidade...”*

*“A minha ação, em particular, foi mais direcionada para o processo associativo... eu passava a trabalhar a associação no processo organizacional desde a elaboração do livro de caixa, livros diários, livros pertinentes a qualquer entidade associativa obedecidos na forma da lei, fiscais, contábeis, com a própria articulação da associação dentro da comunidade.”*

*“O nordeste não vai para frente se não for focado o associativismo. É só ver a realidade atual, os produtores estão isolados, plantam e cultivam sem nenhuma preocupação com produtividade, não têm para quem vender. Normalmente, ficam na mão dos atravessadores. O rendimento que eles têm é mínimo. Mesmo culturas que a gente sabe que chegam no consumidor com*

*o preço aviltado, eles não conseguem melhorar o preço na porteira da fazenda. Isso se deve, basicamente – claro que tem exceções –, à falta de organização.”*

♣ **Apoio da presença do Agente de Desenvolvimento aos produtores (37%)**

*“Eles ficam felizes de ver que tem uma pessoa do Banco visitando o empreendimento deles sem ser para fiscalizar.”*

*“O grande ganho resultante do trabalho do Agente é o Banco muito mais próximo do Agente Produtivo, fora daquele ambiente formal da agência, fora da burocracia protocolar e onde os Agentes produtivos têm um espaço real de diálogo para colocar suas dificuldades, seus problemas.”*

*“Realmente o Banco tem chegado às comunidades, tem participado ativamente da própria concepção dos projetos, reorientando e educando.”*

*“Principalmente o pequeno produtor associado vê que o Banco se preocupa com ele, não em termos de dar o dinheiro e receber o retorno em forma de juro, mas de tocar o negócio junto com ele, capacitá-lo para fazer isso.”*

♣ **Criação de um fórum de discussão municipal (33%)**

*“O Banco abriu as suas portas e foi lá no município, através do Agente, dizer: ‘olha, eu sou Banco de desenvolvimento e preciso me integrar a todas as ações do município... então, tudo que diz respeito ao desenvolvimento local, o Agente está presente.”*

*“Hoje, o Agente instala e participa de todas as assembleias ordinárias e extraordinárias conversando com todas as entidades que conhecem o município, para saber se aquilo é viável... esse fórum de discussão não existia.”*

*“O comitê do PROGER identifica as atividades, os projetos em potencial do município e cada projeto que é analisado: se gera emprego e renda, tem que passar pela aprovação desse comitê. Ele é constituído pelas pessoas da comunidade, pelo Banco, sindicatos, governo e todas as entidades de classe constituída. Esse comitê tem autonomia para apontar os projetos que deverão ser atendidos, e que tipo de atividade deverá ser incentivada naquela região.”*

♣ **Criação da agência itinerante<sup>45</sup> e do ponto de apoio<sup>46</sup> (12%)**

*“Uma vez por mês a gente visita o município; e se examina, e se aprova, quarenta, cinquenta propostas... ali mesmo, na própria comunidade, em poucos minutos.”*

*“Hoje as pessoas sabem a quem procurar, como procurar, e não precisam vir na agência.”*

*“Nós temos uma instalação cedida pela prefeitura, o Ponto de Apoio, onde a gente vai uma vez por semana para atender aos clientes... ele é mais sistemático que a Agência Itinerante, que é mais esporádica.”*

Neste bloco, constatamos os investimentos realizados para a promoção do desenvolvimento local. Neste sentido, verificamos que a mobilização de parcerias para integrar ações do desenvolvimento municipal, o incentivo ao associativismo para fortalecer os produtores, e a presença do Agente levando o Banco a todos os municípios

<sup>45</sup> Uma vez por mês, a Administração da Agência se desloca para atendimento em municípios onde não existem agências. Nessas visitas, à exceção de pagar e receber recursos, são realizados quase todos os atendimentos que podem ser feitos na Agência.

<sup>46</sup> Local disponibilizado pelas Prefeituras, para que os Agentes de Desenvolvimento possam utilizar como ponto de referência em seus contatos com os produtores rurais daqueles municípios

e facilitando a vida dos pequenos produtores são estratégias que buscam, a partir da economia local, promover o desenvolvimento social.

#### 4.3.8 FORTALECIMENTO DO BANCO

Esta última categoria reúne seis sub-indicadores que contemplam as seguintes mudanças:

♣ **Criação de um canal entre o Banco e as classes menos favorecidas(50%)**

*“O Agente de Desenvolvimento é o profissional que o Banco conta, para ir em locais que não existe nem a informação, para ele poder levar a informação, identificar as necessidades de capacitação, de crédito, de organização que têm as comunidades, e incluir dentro do projeto do Banco aquelas que já estão organizadas, e propiciar organização e desenvolvimento àquelas que ainda não têm acesso.”*

*“O Banco que ficava incrustado na praça principal de um município, onde poucas pessoas, principalmente as mais humildes, não entravam, agora espalhou tentáculos em todas as comunidades, distritos, povoados e unidades produtivas...”*

*“...levar pessoas que tenham uma formação boa ou no mínimo razoável para entrar em contato com essas comunidades e trazer essa realidade para dentro do Banco. Uma coisa é a gente tomar conhecimento que existe uma região pobre, outra coisa é ir lá... e ter o sentimento da coisa, é muito diferente.”*

*“... e os excluídos vêm no Banco uma tábua de salvação. É como se fosse assim: o Banco está dando a informação e está dizendo para eles que eles têm a mesma oportunidade que os grandes.”*

♣ **Reconhecimento do trabalho do Agente de Desenvolvimento (50%)**

*“(...) Antes do Agente, os projetos chegavam ao Banco sem as especificidades, isto é, muitas vezes o produtor nem sabia. Havia projeto feito totalmente em gabinete.”*

*“Já tem havido manifestação de clientes agradecendo porque a gente tirou daquela idéia que ele ia se meter e ia se dar mal.”*

*“As rádios comunitárias convidam o Agente para todo tipo de evento que acontece no município, às vezes nem está dentro da nossa ação, mas eles acham que a presença do Agente de Desenvolvimento do Banco do Nordeste é tão importante que eles não excluem mais o Agente.”*

*“O projeto já está muito bem conhecido nas comunidades do município. Nós já estamos sendo cobrados, esse lado é bom, porque a gente sente que o Agente produtivo, o produtor rural, já está se adaptando a esta presença do Banco do Nordeste através do Agente.”*

*“... os prefeitos e os representantes políticos vêm às Superintendências, às agências e pedem uma ação efetiva do Agente.”*

♣ **Difusão da presença e imagem do Banco do Nordeste (41%)**

*“O Banco começa a estar presente com mais freqüência nos municípios em ação”*

*“A mudança mais sensível que eu vejo no Programa Agente de Desenvolvimento é a penetração do Banco nos municípios, nas comunidades rurais.”*

*“O que eu notei que mudou bastante é a visão, a imagem institucional. Isso mudou, o pessoal já sabe o que é o Banco do Nordeste, o Programa do Agente; já conhece muito desse novo Banco. Hoje os caras rasgam elogios, fazem comentários do trabalho, da ação, da presença do Banco.”*

*“Tinha município que pensava que o Banco só atendia gente rica, município que pensava que o Banco só atendia prefeituras. O pessoal era tão distante da função e realidade do Banco... e muitos nem sabiam que o Banco existia.”*

♣ **Aumento da credibilidade do Banco do Nordeste (33%)**

*“(...) o Banco passou a ter mais credibilidade, está agindo, passou a olhar das portas para fora e assumiu uma dimensão muito grande depois desse Programa.”*

*“O Banco está totalmente diferente do passado, né? No passado, ele era uma empresa de moral, que trouxe muita coisa boa para o Nordeste. Ele sempre foi o fomentador... agora, o que tem de diferente hoje, o que mudou muito, foram as relações do Banco com as comunidades. Você ouviu as pessoas dizerem: ‘ah, esse é o Banco que a gente quer...’ ‘esse aí sim, é que é o Banco!’”*

*“O Banco do Nordeste tem a credibilidade das comunidades, em qualquer nível; pode ser um produtor de grande, médio e pequeno porte.”*

♣ **Aumento de demandas para o Banco (20%)**

*“A procura por crédito cresceu muito depois do Agente. (...) nós estamos trazendo muitas propostas de crédito para o Banco”*

*“Tinha gente que nunca tinha ouvido falar no Banco do Nordeste, nem sabia para que servia, e eram clientes em potencial.”*

♣ **Constituição do Fundo de Aval Municipal<sup>47</sup> (12%)**

*“O grupo de aval é um tipo de aval que a prefeitura vai conceder aos pequenos produtores do seu município que não têm garantia nenhuma. A prefeitura destina uma quantidade de recursos e esse fundo; vai cobrir as operações do município, das pessoas que não têm avalista.”*

*“Em breve estaremos promovendo o SINE informal, firmando convênio com o fundo de aval, esse fundo de aval vai atender o produtor em até R\$ 5.000,00; é nisso que vamos trabalhar...”*

*(...) “chama FAT informal porque as prefeituras têm um convênio com as agências do Banco, permitindo um financiamento desburocratizado.”*

Constatamos nesse bloco de mudanças a existência de investimentos realizados pelo Programa no sentido de intervir na economia local, bem como o retorno desses investimentos para o Banco em forma de maior credibilidade e aumento de demandas. Esse reconhecimento social é consequência do trabalho do Agente junto às comunidades. Nesse sentido, ao implementar o Programa Agente de Desenvolvimento, o

---

<sup>47</sup> Convênio entre o Banco e prefeituras para cobrir as operações dos produtores que não têm avalistas.

Banco resgata um pouco da sua função social e vem obtendo o reconhecimento e respaldo da sociedade.

“... basta ser sincero e desejar profundo, você será capaz de sacudir o mundo.Tente outra vez!” **Raul Seixas**

## **V - CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

A investigação sobre o tema escolhido, nas três dimensões pré-determinadas, permitiu que, através dos Agentes de Desenvolvimento do Banco do Nordeste no Estado do Ceará, chegássemos a considerar e recomendar o que segue:

## 5.1 DIMENSÃO DO PROGRAMA

Em relação ao Programa, confirmamos o alcance de uma de suas principais metas de curto prazo, ou seja, a da proposta de marcar a presença do Banco do Nordeste em todos os municípios nordestinos em apoio os pequenos produtores. A efetivação dessa meta está no apoio dado através da concessão do crédito condicionada à capacitação para o trabalho do Agente Produtivo, articulada com parceiros municipais.

Essa ação estratégica de conceder o crédito aliado à capacitação está promovendo uma modificação na mentalidade do Agente Produtivo para fortalecer o associativismo e estruturar as cadeias produtivas locais. Tais resultados foram apontados pelos Agentes e confirmados pelos representantes de associações. Ambos vêm no Programa um ponto positivo porque ele permite, sobretudo, que o Agente de Desenvolvimento atue como um catalizador do desenvolvimento sustentável. O Programa contempla uma forma de desenvolvimento que, sem esquecer o econômico, prioriza, além da capacitação de recursos humanos, a ampliação da consciência dos produtores sobre seus direitos e deveres. Esses são alguns indicadores que apontam na direção da sustentabilidade. No entanto, para que Programa possa alcançar seu grande objetivo de longo prazo que é proporcionar a sustentabilidade do Nordeste com uma maior equidade social, alguns ajustes se fazem necessários. Essas adequações e mudanças advêm daqueles aspectos negativos do Programa apontados pelos Agentes, que interrompiam a continuidade de suas ações e dificultavam a realização do trabalho, e se referem a:

- ♣ Estabilidade dos recursos financeiros ao Programa;
- ♣ Prioridade das atividades e melhor monitoria aos Agentes;
- ♣ Paridade entre Agente e município;
- ♣ Diagnóstico de município com base no IDH<sup>48</sup>, e
- ♣ Integração das atividades entre Agentes e de toda a equipe funcional do Banco.

O aspecto considerado de maior negatividade refere-se à intercorrência de Programas com falta de planejamento e consistência em suas ações, que acabam em um trabalho de curto prazo e de caráter assistencialista. Como, por exemplo, Programas do tipo do “emergencial<sup>49</sup>, o qual foi bastante frustrante no que diz respeito ao crédito, pois gerou insatisfação e provocou mais descrédito na comunidade. Essa constatação ratifica teses econômicas e sociais que contrariam as ações emergenciais que, segundo seus autores, não resolverão os problemas do Nordeste.

---

<sup>48</sup> Índice de Desenvolvimento Humano do PNUD

<sup>49</sup> Programa de Estiagem 1998 : linha de financiamento que veio para financiar água, pastagem de milho, arroz e feijão irrigados para atenuar os efeitos da seca.

A citação que segue (é o depoimento de um dos representantes de associação) resume o que pensam muitas das pessoas que sofrem diretamente as conseqüências dessas ações pontuais.

*“(...) A gente vivia aqui esperando uma vaga no ‘Programa da emergência’ . Quando a gente consegue a vaga, eles pagam R\$ 90,00 por mês, mas só uma pessoa de cada casa pode ser alistada. E os outros? E, ainda assim, para alguns, como nós, essa vaga nunca aconteceu. A gente achou melhor entrar nesse Programa da Geração de Emprego e todo mundo ficar consciente de que vamos trabalhar e nos esforçar para pagar aquilo que o Banco nos emprestou, em vez de continuar a esperar por essa Programa da emergência’ que o governo faz de conta que paga e as pessoas fazem de conta que trabalham, e acaba ficando todo mundo na mesma miséria. (...) Se, no lugar dessas cestas dadas pela comunidade solidária e desse dinheiro que o governo está botando nas frentes de serviços da emergência contra a seca, o governo passasse a emprestar o dinheiro para as comunidades, com juros bem baixos e de forma organizada, seria mais proveitoso, porque iria permitir condições de trabalho efetivas para todo mundo. Assim como está, no próximo ano, mesmo que chova, o povo vai estar passando fome, e vou dizer o porquê. Hoje eles estão pegando os trabalhadores rurais para passar o tempo fazendo estrada, quando eles deveriam era estar preparando a terra para receber a chuva, porque, se eles não estão fazendo isso, não terão colheita.”*

Ainda apontando nessa direção, um outro aspecto preocupante é quanto à escassez dos recursos destinados ao PROGER,<sup>50</sup> que vem provocando descompasso na utilização adequada das linhas de crédito. Desse modo, é preciso garantir recursos financeiros estáveis e também compatíveis com os empreendimentos a serem financiados.

Na dinâmica do Programa, pesam muito as responsabilizações e cobranças feitas aos Agentes, os quais se sentem sobrecarregados de responsabilidades e com demandas de trabalho de todas as ordens. A divisão das atribuições por municípios não segue uma forma criteriosa, haja vista a extensão díspar da área de atuação de alguns Agentes, o que não só dificulta como inviabiliza a realização de visitas, acompanhamentos e ações sistemáticas nas comunidades.

Em relação ao número de Agentes por município, a proporção ideal seria de um para cada um. Contudo, se existem recursos limitados de um lado, do outro há municípios que, pelo tamanho, talvez necessitem até mais do que um Agente. Além disso, constatamos que não houve uma reunião específica entre os Agentes visando a um intercâmbio de suas informações e experiências, bem como para tratar das dificuldades advindas também da falta de alinhamento das agências com suas demandas. Complementando tais dificuldades, está a falta de um retorno sobre informações enviadas em relatórios mensais à coordenação do Programa. Falta ainda um referencial ou indicadores, o que aprofundaria o

---

<sup>50</sup> Linha de crédito especial do governo federal para a geração de emprego e renda.

diagnóstico das carências do município em termos de desenvolvimento social e humano para melhor monitorar as conquistas do Programa.

Se os Agentes vinculam seus principais problemas a aspectos políticos e à área física de atuação, uma questão emergente a ser resolvida é a referente à análise do trabalho versus sua capacidade (viabilidade) de execução. Por isso, é importante para o Programa rever tanto essa questão da insuficiência de recursos quanto a sobrecarga de trabalho dos Agentes. Do mesmo modo, é necessário promover encontros para intercambiar informações e experiências entre eles para que, nessas trocas, adquiram o apoio mútuo e encontrem soluções conjuntas para seus problemas e dificuldades. Além dessa integração, é preciso realizar a do Agente e sua respectiva Agência<sup>51</sup> e, na medida do possível, envolver as demais áreas do Banco. Para o acompanhamento efetivo do Programa, o aprimoramento do sistema de informações é um requisito fundamental.

Na promoção do Desenvolvimento Sustentável, a efetiva melhoria da qualidade de vida é essencial. Assim, a construção de indicadores sociais para monitorar o progresso dos planos e Programas de desenvolvimento torna-se imprescindível. Os dados do IDH-PNUD, coletados em 1993 e publicados em 1996, mostram que, na classificação de 60 países selecionados pelo Índice de Desenvolvimento Humano, o Brasil apresentava um IDH de 0.796, ocupando o 58º lugar. Na análise desses estudos do PNUD, Barbieri (1997:37) esclarece que países com um IDH acima de 0.800 são considerados de alto desenvolvimento. Os que apresentam um IDH entre 0.799 a 0.500 são países de desenvolvimento mediano. Os que estão abaixo desses números são países de baixo desenvolvimento.

Essa classificação do Brasil ainda é bastante deficiente em termos globais, mas coloca-o no primeiro lugar dentre 174 países de desenvolvimento mediano. Ser o primeiro, nessa situação, não é um diferencial confortador. Se pensarmos nas condições precárias e de misérias em que **sobrevivem** milhares de pessoas no Brasil e sabendo que tais condições ainda são melhores que as de outros 173 países, e mais, que existem ainda outros tantos países com IDH abaixo de 0.500, é, além de alarmante, desesperador.

Entretanto não é preciso excursionar pelo mundo para constatar a miséria decorrente da falta de condições mínimas à sobrevivência com dignidade. Um estudo realizado em 1996, pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) demonstra que, internamente, o Brasil contempla as três divisões do IDH explanadas anteriormente. É o Brasil dos **Brasis**, dos tantos contrastes entre fartura e miséria.

Ao longo de sua análise, Barbieri (1997:37) acrescenta que, no Brasil, apenas os oito primeiros estados constantes da tabela<sup>52</sup> a seguir podem ser considerados como tendo um IDH alto, ou seja, acima de 0.800. Nas regiões Norte e Nordeste, onze estados têm IDH inferior a 0.700, sendo que, em cinco deles, dentre os quais está o Ceará, o IDH está muito próximo ou abaixo de 0.500.

Unidade da Federação	Valor	Classificação	Classificação	Classificação
----------------------	-------	---------------	---------------	---------------

<sup>51</sup> A exemplo do encontro promovido pelos Agentes de Limoeiro do Norte em Setembro/98, no Passaré, o qual objetivava levar os demais funcionários da Agência a se inteirarem do trabalho realizado por eles e, ao mesmo tempo, informá-los da necessária importância do engajamento e apoio dos mesmos para o Programa poder realizar seus propósitos,

<sup>52</sup> Fonte IPEA, 1996 p.13 – utilizando metodologia do PNUD- apud Barbieri (1997:38)

	do IDH	PIB per capita	p/ esperança de vida	segundo a escolaridade
1. Rio Grande do Sul	0.871	4	2	3
2. Distrito Federal	0.858	1	6	1
3. São Paulo	0.850	2	11	2
4. Santa Catarina	0.842	6	5	5
5. Rio de Janeiro	0.838	3	12	4
6. Paraná	0.827	5	10	6
7. Mato grosso do Sul	0.826	8	7	8
8. Espírito Santo	0.816	9	4	8
9. Amazonas	0.797	7	9	15
10. Amapá	0.781	13	3	10
11. Minas Gerais	0.779	10	13	11
12. Mato Grosso	0.769	11	8	12
13. Goiás	0.760	12	15	9
14. Roraima	0.749	1	1	14
15. Rondônia	0.715	14	17	13
16. Pará	0.688	18	14	16
17. Acre	0.665	17	16	20
18. Sergipe	0.663	15	20	19
19. Bahia	0.609	20	19	21
20. Pernambuco	0.577	21	23	17
21. Rio Grande do Norte	0.574	19	25	18
22. Maranhão	0.512	25	21	22
<b>23. Ceará</b>	<b>0.506</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>24</b>
24. Piauí	0.502	26	18	23
25. Alagoas	0.500	22	24	26
26. Paraíba	0.466	24	26	25

Em 1996, o IDH do Ceará era de 0.506. Daí a ênfase na necessidade de o Programa possibilitar aos Agentes condições de realizar e/ou aprofundar o diagnóstico inicial de cada município com base no IDH. Isso implicará em mensurar a realidade a ser trabalhada em termos de empregos, escolaridade, alimentação, saúde, dentre outros indicadores sociais, econômicos e de desenvolvimento humano. A efetivação desse processo, além de trazer a importância em si mesmo, que é procurar melhorar as condições de vida e de desenvolvimento do ser humano, é necessária para que possa haver no futuro mecanismos confiáveis de avaliação e controle do Programa.

Reforçando os ajustes necessários, o grupo de Agentes aponta demandas/lacunas na viabilização do Programa para além do curto prazo. A criação de algumas condições favoráveis poderá facilitar ainda mais o trabalho, ampliando inclusive suas chances de êxito. Dentre essas sugestões, recomendamos:

- ♣ **Fortalecimento da credibilidade de algumas instituições locais/parceiros fomentado por elementos-chave do Banco.**

O desenvolvimento sustentável pressupõe visão integrada dos problemas e participação de todos os segmentos da sociedade. Alguns parceiros têm boa

vontade para colaborar, mas encontram-se desestruturados. Nessa situação estão a EMATER-CE que é um órgão estadual, e as universidades federal e estadual. Enquanto Banco de desenvolvimento, inclusive sendo o maior da América Latina, o Banco do Nordeste poderia se articular junto ao governo federal, diretorias e reitorias dessas instituições, procurando — em conjunto, através do trabalho de extensão — envolver os Agentes, viabilizando as soluções para os problemas da região. Tais atividades “extra-muro” na busca dessas soluções fortalecerão as parcerias, e a sociedade como um todo sairá beneficiada.

♣ **A Mediação do Superintendente<sup>53</sup> facilitando o contato entre o Agente e algumas prefeituras.**

A prefeitura é um das principais parcerias. Porém, em alguns municípios, os prefeitos tornam-se inacessíveis e/ou refratários. Isso dificulta a inserção do Agente e bloqueia suas ações. Nesses casos específicos, a autoridade do Superintendente poderá mediar e facilitar esse relacionamento.

♣ **Sugerir ao MEC a inclusão do associativismo em todos os currículos do ensino de 1º e 2º graus.**

É necessário sensibilizar o espírito dos jovens à cultura do associativismo. A juventude representa a continuidade dos sistemas sociais e, para transformar um contexto social, a melhor alternativa permanece vinculada à educação preventiva e esclarecedora, como sugere Paulo Freire. Desse modo, é importante e necessário incentivar a criação de leis que corroborem tal propósito.

♣ **Criação de um Programa para “Agentes Bolsistas” — no ensino médio e no superior.**

A exemplo dos Programas de estágios que o Banco do Nordeste já vem estimulando, poderia ser criado um específico, para formar uma equipe multidisciplinar para acompanhar o Agente em suas visitas às comunidades. Os alunos envolvidos deverão atuar, preferencialmente, na própria comunidade em que residem. Pois, Paulo Freire dizia que *não é possível transformar sem conhecer*. E o conhecer leva à identificação e ao desejo de querer mudar. Também Perls<sup>54</sup>, com sua teoria paradoxal da mudança, diz que *nada muda sem que antes seja aceito*. Assim, para que os jovens ajudem nas necessárias transformações, eles precisam conhecer e aceitar a comunidade em que vivem. Nesse sentido, é importante engajar os jovens, despertando neles a crítica, a criatividade e o estímulo para a solução de problemas do meio em que vivem, tais como: analfabetismo, desnutrição, controle da natalidade, doenças sexualmente transmissíveis e questões de higiene. Em um plano mais amplo, há a falta de saneamento básico, reciclagem do lixo, a seca, proteção ambiental e, sobretudo, desmatamentos, queimadas, proteção aos córregos e rios,

---

<sup>53</sup> Na hierarquia do Banco, os cargos são: Presidência, Diretoria, Superintendência Regional e Gestores. Cada superintendente é responsável por dois Estados.

<sup>54</sup> Perls, Frederick, 1893 - 1970, discípulos dissidentes de Freud e criador de uma vertente da psicologia humanista.

dentre tantos outros. Essa pode ser uma alternativa para os Agentes acelerarem o desenvolvimento local. Além disso, é uma possibilidade de atrair os jovens para conhecerem a realidade do país, ajudando assim, através da formação da consciência cidadã, no alcance do desenvolvimento sustentável local. Além disso, essa sugestão vem corresponder aos anseios dos representantes no que se refere ao futuro dos jovens de suas comunidades, assim eles expressam:

“A gente gostaria de ter aqui pessoas preparadas para trabalhar com os jovens e colocar na cabeça deles que, no nosso lugar, eles também podem ter capacidade de se desenvolver e estudar. Essa é uma oportunidade que nós temos que dar a eles. Em primeiro lugar, temos que dar lazer e criar condições para os jovens quererem ficar aqui. Seria bom ter palestras para eles trocarem idéias, se orientarem e dar valor a nossa comunidade, à família, ao nosso município.”

“O que tem para os jovens aqui é mesmo o trabalho de agricultura com sua família. Os que não querem fazer isso têm que ir para Fortaleza ou outros lugares para procurar um emprego. Os que ficam, o que têm é só mesmo esse trabalho duro demais, até a escola daqui está toda quebrada. Nós já pedimos ao prefeito, já fomos ao secretário de educação, eles ficam passando de um para o outro e não resolvem. Para os alunos não deixarem de ter aulas, a escola funciona desse jeito, no alpendre da casa do meu pai, com um turno à tarde que reúne de 18 a 20 crianças, de várias faixas de idade. Por aí você vê a dificuldade para melhorar a qualidade de ensino e poder oferecer um futuro melhor para esses jovens.”

Esse estágio deverá priorizar o desenvolvimento de técnicas e tecnologias alternativas mais limpas e apropriadas à realidade regional e local. Também deverá ser dada atenção especial àquelas descobertas que facilitem a vida e o trabalho do homem do campo, aumentando sua produtividade, sobretudo daqueles que vivem no semi-árido. Para capitalizar esse potencial da juventude, mormente, considerando a dificuldade de ampliar o quadro de Agentes no próprio Banco do Nordeste, ao término do estágio, não sendo viável um concurso para a função, talvez possa prevalecer o trabalho autônomo, se bem orientado. Ou seja, a contratação do ex-estagiário como prestador de serviços ao Programa, configurando uma nova modalidade de parceria.

♣ **Criação da função de “*Agente de Desenvolvimento Rural*.”**

Esse Agente seria uma pessoa recrutada na própria comunidade, pelo próprio Agente de Desenvolvimento. Ambos trabalhariam embasados na mesma filosofia. O Agente Rural atuaria como um monitor, intermediando o encaminhamento e a solução de demandas da comunidade, juntamente com o Agente<sup>55</sup>.

♣ **Promoção de encontros específicos e sistemáticos entre os Agentes**

---

<sup>55</sup> Essa experiência estava sendo iniciada nos municípios de Trairi e Itapipoca, através da iniciativa daqueles Agentes.

Sendo um Programa recente e ainda em fase de estruturação, inclusive até porque foi apontado pelos próprios Agentes como algo inédito e sem um referencial a ser seguido, é importante que haja momentos específicos de integração entre os Agentes para que eles possam avaliar resultados já obtidos, bem como possam integrar informações e experiências. Isso é importante porque, ao compartilhar suas vivências, eles sairão fortalecidos e encontrarão soluções conjuntas para problemas e dificuldades comuns. Esses encontros não deverão seguir uma agenda rígida. Deverão acontecer com maior flexibilidade de tema, pelo menos a cada seis meses entre os Agentes de uma mesma superintendência e, anualmente, entre todos os Agentes. No primeiro caso, seriam discutidas as dificuldades sentidas pelos Agentes e, a partir deles mesmos, buscadas as soluções possíveis. Nessa discussão entrariam os problemas vivenciados e/ou já superados, bem como a questão do diagnóstico. Enquanto que o encontro anual, em nível regional, seria workshop, havendo espaço tanto para o intelectual, através da reflexão sobre trabalho e casos apresentados, como também para o lado vivencial, ocasião para os Agentes avaliarem-se enquanto profissionais em suas respectivas necessidades de apoio, crescimento, afeto, relações familiares, entre outras.

Nesse encontro seriam apresentados os trabalhos e casos de sucesso, e aqueles casos que não foram bem sucedidos para que sirvam de laboratório na busca efetiva de soluções criativas. Esse será um momento oportuno para divulgar procedimentos que vêm dando certo. Nessa oportunidade, todos os Agentes deverão ter espaço para apresentar seus trabalhos e casos; sugerir e criticar; além disso, confraternizar. Talvez até seja possível criar uma espécie de premiação das soluções de casos mais criativos e inteligentes. Algo que também funcione como uma forma de reconhecimento do trabalho dos Agentes no resgate da cidadania, estimulando soluções para problemas crônicos na história nordestina.

#### ♣ **Incentivar o marketing associativo**

Utilização de recursos logísticos, como outdoors colocados estrategicamente nas principais rodovias, bem como nas entradas e saídas das maiores cidades, divulgando os produtos das associações e informando os locais de comercialização. Isso apoiará os produtores na estruturação e fortalecimento de suas cadeias produtivas, reduzindo os efeitos da ação do atravessador. Além disso, o Banco do Nordeste, nessa divulgação, poderá fazer o seu marketing institucional, informando que apoiou tais associações.

Verificamos que o Programa ainda está em fase de configuração, e apesar de a ênfase no econômico ainda ser predominante, o equilíbrio entre econômico e social vem sendo buscado. As dificuldades para realizar tal equilíbrio encontram-se no próprio sistema capitalista, no qual o social e o econômico são lógicas em oposição. Nesse sentido, o desafio a ser enfrentado por aqueles que lutam por uma forma de desenvolvimento sustentável é atender aos apelos do socialmente equitativo, do ambientalmente equilibrado e do economicamente eficiente e produtivo. Nessa linha de atuação, destacamos o empenho e os esforços desprendidos pelos Agentes para a criação das bases do desenvolvimento social a

partir do econômico. Essa base vem sendo alicerçada sobretudo através dos investimentos realizados para a geração de emprego e renda, e da inserção de novas técnicas e tecnologias nos processos de trabalho dos Agentes Produtivos.

O **engajamento das mulheres** e a participação **dos jovens** fortalecerão ainda mais essa estratégia, e não haverá dúvidas de que, no longo prazo, o Programa viabilizará significativas transformações em nível local, tanto no sistema social como no econômico. Enquanto “parceiros” fundamentais para a construção de uma sociedade sustentável, as mulheres e os jovens não poderão ficar à margem dos Programas de desenvolvimento ou das políticas públicas. Apesar de o Programa Agente de Desenvolvimento não ter um plano de ação específico para engajar esses dois segmentos, as mulheres, ainda que discretamente, vêm sendo incluídas. Essa inserção gradativa das mulheres em projetos do Programa se dá à medida que elas se vinculam às atividades na condição de mão-de-obra, por motivos de demandas vindas da própria comunidade e da necessidade de aumentar a renda da família. Quanto aos jovens, está havendo uma preocupação por parte de alguns Agentes em estimulá-los a participar dos empreendimentos da associação. Inclusive, eles vêm tentando incentivar as escolas do município para que incluam em seus currículos noções de associativismo. De modo geral, podemos dizer que tanto as mulheres como os jovens são vistos, em tese, como uma possibilidade de dar continuidade ao trabalho que os Agentes estão desenvolvendo. Não reivindicamos ações feministas. Entretanto, acreditamos que o engajamento e o compromisso de todos, incluindo as minorias negras e indígenas — como preconiza a **Agenda 21**<sup>56</sup>, é uma condição básica para se alcançar um bom nível de desenvolvimento sustentável.

No caso das mulheres e dos jovens, as recomendações feitas vão no sentido de que sejam dadas às mulheres as mesmas condições de acesso à educação e emprego que os homens têm. As informações trazidas pelo relatório do PNUD (1993) alertam que nenhum país do mundo trata igualmente mulheres e homens. O que torna necessário “*adotar políticas que incrementem a proporção de mulheres em Programas de desenvolvimento sustentável, garantindo sua participação integral e igualitária em todas as atividades do desenvolvimento.*”<sup>57</sup> Os jovens representam 30% da população mundial e precisam ser incluídos, mormente, nas decisões que afetarão sobremaneira o seu futuro. Assim, os “*planos de desenvolvimento devem assegurar, além de um meio ambiente sadio, oportunidades de educação e emprego.*”<sup>58</sup> Isso vem respaldar a sugestão para criar o “Agente Bolsista.”

Recomendamos que esses pontos enfatizados pela Agenda 21 (mas que ainda não são consistentes no Programa) sejam implantados com a maior brevidade possível, porque isso promoverá o desenvolvimento desejado, dando respaldo às ações para que tenham continuidade no longo prazo. Nesse aspecto, o da continuidade das ações do Programa, percebemos uma discreta preocupação de parte dos Agentes. Há entre eles uma certa apreensão em relação ao destino do Programa em função das mudanças políticas que

---

<sup>56</sup> Agenda 21 Seção III capítulo 23.

<sup>57</sup> Agenda 21 Seção III capítulo 24.

<sup>58</sup> Agenda 21 Seção III capítulo 25.

tanto o país quanto a administração do Banco enfrentam. A desvalorização do real, os cortes e ajuste econômicos impostos pelo governo federal, devem ter ampliado a preocupação desses Agentes que vêm na descontinuidade e/ou falta de apoio financeiro/instrumental ao Programa uma perda inestimável, que prejudicará todas as ações implementadas.

Por outro lado, também identificamos uma crença nos Agentes de que, em um horizonte de aproximadamente dez anos, o Programa estará consolidado e fortalecido para promover nos municípios o que segue:

- ♣ Política de agro-negócios consistente;
- ♣ Empreendimentos associativos competitivos e sustentáveis;
- ♣ Cuidado com a natureza;
- ♣ Redução da utilização de agrotóxico;
- ♣ Eliminação do analfabetismo;
- ♣ Redução do desemprego, e
- ♣ Melhoria da qualidade de vida.

Nesse sentido, identificamos uma convergência de **expectativas de mudança** — inclusive essa é a mudança mais enfatizada pelos Agentes — entre aquilo que os Agentes esperam que o Programa promova, e aquilo que os representantes de associações desejam para suas vidas e comunidades a partir das ações do Programa. Isso se encontra expresso nos respectivos depoimentos a seguir:

“Em termos de mudança, pouca coisa aconteceu, mas eu tenho a convicção de que, quando eu tiver um resultado, vai ser um resultado forte e efetivo. De coisas duradouras, de coisas com sustentabilidade. Me cobre daqui há três anos que você vai ver”

“A vida ficou muito mais fácil. Agora a gente tem uma esperança a que se apegar; mesmo aquelas pessoas que não entraram nesse projeto estão trabalhando, porque a gente contrata para ajudar a fazer uma cerca e para ralear a caatinga... Antes, quando aparecia alguma coisa para fazer, era só um carvão... a gente fazia e ia tentar vender para poder viver...”

Assim, no convívio e nas visitas<sup>59</sup> às associações, constatamos “in loco” a satisfação dos representantes com os investimentos realizados através do Programa, mesmo que alguns estivessem em fase de implementação e no aguardo da capacitação. Há outras dificuldades, carências e sofrimentos que essas pessoas enfrentam, bem como a esperança que delas emana e que se amenizam em função da presença do Agente, embora haja insuficiências em atender muitas das demandas das comunidades. como atestam esses representantes de associação que dizem:

“Foi com o Agente que nós estamos tendo condições de viver melhor, a gente era umas pessoas

---

<sup>59</sup> Vide fotos no anexo V

desassistidas, sem orientação, e ele chegou para nos orientar.”

“O Agente que está chegando é uma felicidade, em Itaira é difícil vir uma pessoa que seja sincera de verdade, e o Agente que veio para cá é 100%.”

“Para melhorar tem muita coisa. Hoje nós vivemos sem energia elétrica, sem estudo. Na escola que tem aqui, o estudo é muito pouco... o desejo da gente é ver a comunidade com mais estudo, com eletrificação e um transporte mais rápido para ir até a cidade; inclusive, em época de chuva, carro não entra aqui. Eu não sei se eu tenho capacidade de cobrar mais do Agente de Desenvolvimento e do Programa. Para mim, até agora está bom. Tudo o que chegou aqui é muito bom porque muita gente não esperava o que hoje está acontecendo.”

É interessante observar que, para os representantes de associações, o Programa Agente de Desenvolvimento e o PROGER são a mesma coisa. Eles identificam como propósito maior do Programa aquilo que mais precisam e desejam, que é: trabalho e renda. Se bem que seja muito cedo para avaliar os resultados, para eles os empreendimentos<sup>60</sup> realizados e a expectativa positiva gerada pelo Programa proporciona uma gradativa melhoria em suas vidas e corrobora com a meta do Programa; inclusive, uma das três associações visitadas nunca tinha recebido nenhum tipo de financiamento.

Diante dos problemas vivenciados por essas pessoas ao longo de suas existências, especialmente a falta de oportunidade de sobrevivência em condições dignas, elas estão otimistas com as possibilidades sugeridas pelo Programa, cujas falas transcrevemos a seguir:

“A nossa esperança é que o projeto venha realmente melhorar nossa vida. No momento em que a gente começar a produção, a gente vai ter mais condições. Vai ter o emprego que não tinha. A gente espera que, com o projeto, as pessoas possam ganhar para sustentar as famílias e pagar as parcelas do Banco.”

“A renda aqui é a mínima possível. Quem tem algum aposentado na família, tem uma renda de um salário. Os outros é na base da sobrevivência mesmo. Quando aparece alguma trabalho, a diária paga é de três, quatro reais, quando a gente acha quem pague.”

“... diretamente gerou onze empregos para onze famílias beneficiadas. Além disso, desde a implantação desse projeto, o pai de família que tem três filhos pode empregar os três também.”

---

<sup>60</sup> vide fotos no anexo V

“Para nós, a figura do Agente de Desenvolvimento é muito importante. Antes, muitas pessoas tinham até medo de falar com o gerente do Banco, só os ricos e os grandes fazendeiros iam no Banco. Hoje, aqui na agência de Canidé, o pobre tem muito mais vez que o rico. O interesse é o pequeno, até o gerente sai de sua agência para vir visitar a gente.”

Verificamos, assim, que os representantes das associações estão confiantes e gostando do apoio proporcionado pela presença do Agente em suas comunidades. Entretanto, eles continuam a reivindicar do Agente maior assistência com visitas freqüentes e sistemáticas, — daí as propostas de criar o “**Agente de Desenvolvimento Rural**” e o “**Agente Bolsista**.”

Apesar das críticas apontadas — que se pretendem construtivas — finalizando as considerações sobre o Programa, podemos dizer que ele tem trazido significativos benefícios tanto para o Banco do Nordeste (instituição que o implementou) quanto para os municípios do estado do Ceará (comunidades atingidas por ele).

Ideais elevados lembram Francisco de Assis — por seu respeito à natureza e pelos fundamentos ecológicos de sua doutrina — nos reportando à sua máxima que diz: “**é dando que se recebe**”. Ao criar esse Programa, sustentado na figura do Agente de Desenvolvimento e que permitiu a inclusão, via projetos associativos, de segmentos excluídos do processo produtivo, proporcionando trabalho e renda para muitas famílias, quem realmente ganhou foi a instituição que aumentou sua base de sustentação e credibilidade enquanto Agente de Desenvolvimento. Além disso, a lucratividade do Banco do Nordeste, constatada em seus últimos balanços, demonstra que aliar competitividade com compromisso social tem grandes chances de dar certo, apesar de ser imperiosa a necessidade de redimensionar e ajustar, constantemente, o Programa à realidade local.

## 5.2 DIMENSÃO DO AGENTE

A análise das informações que tratam: perfil, motivos, características essenciais, requisitos básicos, papel, responsabilidade, obtidos no levantamento de campo e, sobretudo, pelo convívio com os Agentes e representantes de associações (pesquisa-ação), nos permite afirmar que o Agente de Desenvolvimento do Banco do Nordeste no estado do Ceará **pode ser considerado um articulador estratégico**.

Mais que isso, constatamos que os Agentes atuam com uma visão de mundo que prioriza o Homem. Segundo Aristóteles, essa é uma visão ética, pois, no trabalho que eles realizam, o ser *humano é visto como um fim em si mesmo*. O papel do Agente de Desenvolvimento é o de ajudar na construção do desenvolvimento municipal/local, numa visão de auto-sustentabilidade. Trabalhando de forma articulada em parcerias com os órgãos governamentais e outros segmentos da sociedade, ele leva informações/capacitações e viabiliza o crédito ao Agente Produtivo. Na interpretação desse papel, o Agente deve procurar mudar o comportamento dos pequenos produtores, despertando neles a consciência para a

necessidade de organização dos empreendimentos, o que necessariamente passa pela capacitação e atualização tecnológicas.

Desse modo, compete ao Agente estruturar e fortalecer as cadeias produtivas locais, identificando as necessidades e as potencialidades dos produtores para inseri-los no mercado. São amplas suas responsabilidades, pois o Agente deve atuar na área social, econômica, ambiental e da informação, funcionando como um elo de ligação entre o Banco e os diversos segmentos da sociedade organizada, tornando-se um suporte confiável para o Agente Produtivo. Desse modo, uma de suas principais responsabilidades, talvez a maior, seja a de instrumentalizar o resgate da cidadania, através da concessão responsável e imparcial do crédito para ajudar a transformar o perfil social e econômico local.

Para essa função, o Agente de Desenvolvimento deve ser uma pessoa preparada, o que corresponde ao perfil diagnosticado. Constatamos que 90% dos Agentes possuem curso superior, inclusive alguns concluíram duas graduações e mestrado. Destacam-se combinações de cursos tais como: geografia e economia; economia doméstica e administração de empresas; pedagogia e informática; e com predominância do curso de agronomia. A inclinação vocacional para concluir essas graduações, bem como a informação possibilitada por tais carreiras, a experiência<sup>61</sup> de trabalho no Banco e extra-Banco aliados ao conhecimento e à identificação com os problemas do homem do campo, sobretudo porque muitos Agentes são filhos de agricultores, representam a força propulsora que determinou a opção de ser um Agente de Desenvolvimento.

A motivação básica encontrada em todos os Agentes foi o **desejo e a necessidade de mudança**. Tanto a mudança em nível social, refletida na vontade de contribuir para **a reconstrução de uma outra realidade social para o Nordeste**, quanto em nível pessoal, expressa na busca de **novos conhecimentos e desafio profissional**. Esses motivos tiveram uma frequência quase absoluta e nos fizeram refletir, reforçando a crença na reorganização dinâmica dos processos da vida, preconizada por Heráclito (550-480 a.C.), que leva à necessidade humana de transformação.

Desse modo, através de dois outros motivos — o foco no Agente Produtivo e a desmotivação operacional com a burocracia e a rotina internas do Banco — os Agentes encontraram o estímulo para se reconstruírem enquanto profissionais, fazendo algo que acreditam ser relevante na vida pessoal, profissional e social. A par disso, desde que se tornaram Agentes, eles reconhecem estarem satisfeitos e motivados. O resultado vem se refletindo em ganhos sociais para as comunidades e no aumento de produtividade para o Banco do Nordeste.

O comportamento do Agente, ou seja, esse engajamento motivado para o trabalho, confirma o que expõe Leboyer (1994). Ao explicar a motivação, identificando primeiro o que leva à desmotivação, ela diz que tal comportamento é provocado pela dissociação entre o que as pessoas fazem no trabalho e o sentido de suas existências. Inverter esse quadro poderá contribuir tanto para aumentar a produtividade do ser humano,

---

<sup>61</sup> Em média, aproximadamente, os Agentes têm em torno de vinte anos na instituição. Alguns eram gerentes e outros provêm do setor de serviços, setor rural, centrais de análise de crédito/projetos. Encontramos também, dentre eles, professores universitários, um ex-prefeito e um ex-vereador.

quanto para melhorar a qualidade de vida do homem no trabalho e, conseqüentemente, aprimorar a vida social.

A motivação e, de certo modo, as facilidades sentidas pelo Agentes no exercício da função vêm da satisfação provocada pela identificação com a filosofia do Programa, das possibilidades e alcances do trabalho, do contato com o público/comunidades, mas, sobretudo, vêm da natureza das atividades, da liberdade e autonomia do trabalho externo e da capacitação recebida. Já em termos de retribuição financeira, os Agentes recebem diárias e uma ajuda para a quilometragem rodada no próprio veículo. Recentemente, eles passaram a receber um diferencial financeiro por produtividade. Isso, no entanto, não caracteriza o trabalho de Agente como sendo fácil, maravilhoso. Eles têm dificuldades; inclusive, muitas delas estão relacionadas àqueles aspectos negativos.

Além dessas, constatamos outras dificuldades sentidas no exercício das funções de Agente, tais como: falta da experiência do trabalho em Agências, sobretudo na área operacional, falta de maior aprofundamento nas áreas de crédito; a resistência de algumas comunidades ao trabalho associativo; descrédito do cooperativismo em função de experiências malsucedidas no passado; a quantidade de associações nos municípios; desorganização e carência de muitas comunidades; o despreparo do pequeno produtor para o mercado; a falta de alternativas econômicas viáveis para o semi-árido nordestino; a elevação dos encargos financeiros nas linhas de financiamento para os produtores; a desmotivação de parte dos funcionários do Banco; pressões e cobranças por demandas que extrapolam as funções do Agente; pouca colaboração de alguns parceiros e a falta de maior profissionalismo nos órgãos de assistência técnica.

Tudo isso acontece. Contudo, o que os distingue do bancário comum é o entusiasmo que se manifesta na vontade de progredir profissionalmente e a expressiva necessidade pessoal de realização. Através dessa necessidade de crescimento, os Agentes buscam desenvolver suas aptidões e seus conhecimentos para colocá-los a serviço da coletividade. Eles reconhecem que trabalhar no Programa faz com que se sintam outras pessoas. Agora, eles estão mais satisfeitos do que quando trabalhavam em tarefas internas e rotineiras do Banco. Relatam que se sentem preparados, capazes, atuantes e com elevada auto-estima. A satisfação com as atividades realizadas e a motivação para a função de Agente são notórias, como podemos constatar pelos depoimentos que seguem:

“Nós estamos motivados pelo trabalho que a gente está fazendo. Então, se nós estamos plenamente satisfeitos e motivados, subentende-se que a gente quer continuar fazendo esse trabalho. Assim, você deve seguir os princípios e não se meter em confusão. Quer dizer, você ali é um representante do Banco do Nordeste e, enquanto o Banco continuar com essa missão, que é desenvolver a região, dando essa liberdade, essa confiança ao nosso trabalho, nós também estaremos correspondendo na função como ela deve ser. Estou falando por mim e acredito que os outros Agentes também se portem assim. É aquela história: eu estou trabalhando, querendo desenvolver a região, tendo o respaldo do Banco. Eu quero que continue assim e quero que continuem me reconhecendo assim.” .

“Eu espero que a grande maioria dos Agentes esteja com a nossa mentalidade. Eu nunca me senti tão realizado profissionalmente como agora. A função de Agente é importantíssima. E se o Agente quiser se candidatar na política, como vereador ou prefeito, se candidata e se elege tranqüilamente, sem a menor dúvida. Mas não é esse o nosso papel e nós temos muito cuidado com essas questões políticas, para não queimar a imagem do Agente de Desenvolvimento.

“Quando você começa o trabalho, você se empolga tanto com as tarefas que não tem tempo de ser desonesto. Como eu lhe disse, eu acho a articulação excelente, eu gosto de viajar e de pessoas... se me deram um trabalho para fazer, então eu vou, e faço à risca e me sinto um verdadeiro Agente de Desenvolvimento. Me sinto feliz e me sinto perante o Banco do Nordeste, uma outra pessoa, um outro funcionário, diferente de antes de ser Agente de Desenvolvimento. Quero, nessa oportunidade, agradecer ao Banco por ter me dado essa chance, me sinto muito satisfeito, e até para o meu ego foi bom.”

“Se nós olharmos para a época em que nós fizemos o curso e para o que a gente é hoje, em termos de experiência, eu nem imagino. A gente poderia fazer um parâmetro assim: se eu saísse do Banco hoje e se eu saísse do Banco dois anos atrás... eu seria uma pessoa totalmente diferente. Eu faria investimentos e negócios totalmente diferentes, e eu tenho certeza que a pessoa que eu sou hoje, tem muito mais chance de sucesso que a pessoa que eu fui dois anos atrás.”

As questões ligadas à satisfação e motivação no trabalho são complexas. As teorias dizem que, enquanto eventos psicológicos, elas têm seus próprios determinantes. Alguns desses determinantes são inerentes aos indivíduos, e outros são resultantes da relação estabelecida com o mundo vivido, seja pessoal ou profissional, a exemplo dos Agentes. Mesmo não podendo afirmar, intuímos que, em alguns casos e em certas condições, talvez possa existir uma relação de causa e efeito entre satisfação e motivação para o trabalho. Imaginamos que alguns dos determinantes que as vinculam podem estar contidos nestas condições:

- ♣ Necessidades básicas (Maslow) satisfeitas;
- ♣ Motivação econômica e a social equilibradas;
- ♣ Maturidade para afirmar a própria liberdade e assumir a identidade;
- ♣ Exercitar a vontade como um resgate de si mesmo;
- ♣ Desenvolver a crença na própria capacidade pessoal;
- ♣ Possuir certas aptidões/características pessoais;
- ♣ Inclinações profissionais para certas áreas acadêmicas;
- ♣ Desejo de transformar maior do que o medo do desconhecido;
- ♣ Poder e capacidade de influir no meio;
- ♣ Querer contribuir para o progresso fazendo uma obra útil socialmente;
- ♣ Vivência e/ou profunda identificação com a situação a ser trabalhada;
- ♣ Insatisfação gerada pela imobilização profissional;
- ♣ Frustração decorrente de certas funções que bloqueiam a criatividade;
- ♣ Desenvolver atividades significativas que contribuam com o crescimento tanto de quem está implementando quanto de quem está recebendo.

Esse conjunto deve conter a força principal para o engajamento e a motivação que levam às ações transformadoras. Acreditamos que esses componentes, que são tanto inerentes ao ser humano quanto condicionados pelas experiências vividas, são estímulos que, devidamente acionados, resgatam no homem o desejo de viver a alegria de ser produtivo, inclusive no trabalho. Além da motivação e satisfação identificadas nos Agentes, o diagnóstico das características essenciais que os identifica para a sociedade em seu conjunto nos permite afirmar que eles apresentam competência profissional, maturidade política, intelectual e emocional. Isso os capacita a lidar com o poder, assumindo uma postura crítica e mais isenta de partidarismos, o que é básico para o exercício de funções como essa. Nas comunidades, os Agentes são pessoas responsáveis, éticas e honestas, de respeito pelo ser

humano, em especial pelas pessoas simples e humildes da comunidade. Eles demonstram ser pessoas engajadas e comprometidas com o trabalho que fazem, fatos que inspiram confiança mútua e impõem respeito e credibilidade ao trabalho que realizam, apesar das dificuldades e desafios que enfrentam, como atestam as opiniões dos representantes, expressas nas falas abaixo :

“Nós temos um Agente corajoso, valente e trabalhador. O Agente do Banco que veio para aqui é muito trabalhador, ele luta, ele chega e trabalha. Se está errado, ele cobra. Se nós estamos querendo ficar um pouco desanimados, ele briga e faz a gente se animar e não desistir. Ele nos orienta e nos dá uma esperança para a gente não desanimar com esse trabalho.”

“Até o momento, o que a gente tem visto é que eles são compreensivos, humildes, simples, e conhecem a realidade das pessoas do nosso interior, que são os trabalhadores rurais.”

Além disso, eles procuram manter a simplicidade e humildade no trabalho, e estão atentos para não criar expectativas que venham a frustrar a comunidade e/ou prejudicar o trabalho que vêm desenvolvendo. Tal preocupação se estende também no sentido de promover um tratamento humanizado no atendimento da clientela do Programa. Desse modo, constatamos que houve uma convergência entre as características essenciais, presentes nos Agentes, e os requisitos básicos necessários a um articulador estratégico sugeridos por Tijiboy<sup>62</sup>. Dentre os 19 requisitos listados, os Agentes destacaram como *os mais importantes e necessários* ao trabalho do Agente de Desenvolvimento, os seguintes:

- ♣ **Internalizar que o desenvolvimento sustentável é essencialmente o desenvolvimento humano;**
- ♣ **Saber comunicar-se com o outro;**
- ♣ **Ter capacidade para promover uma gestão participativa.**

Os Agentes consideram que são importantes e necessários também outras habilidades e conhecimentos, que são:

- ◆ Habilidade para articular parcerias entre as instituições e a comunidade;
- ◆ Habilidade para favorecer a mudança comportamental do Agente Produtivo;
- ◆ Habilidade para trabalhar com grupos (entre os próprios Agentes ou com a comunidade);
- ◆ Ter bom conhecimento dos produtos, serviços e Programas do Banco;
- ◆ Ter uma concepção clara do desenvolvimento local;
- ◆ Ter conhecimento da realidade do Estado e Municípios.

Verificamos que as características gerais se ligam a valores e atitudes essencialmente humanísticos, e as específicas, ao procedimento operacional e conhecimento técnico para a função. Concluímos, portanto, que ser um Agente de Desenvolvimento é um desafio. Significa expandir-se e fazer com que outras pessoas cresçam também. É preciso possuir qualidades como as anteriormente colocadas ou, no mínimo, ter abertura e disponibilidade para crescer como ser humano e como profissional.

---

<sup>62</sup> Tijiboy, (1993 p. 72 a 74)

Acreditamos que as características essenciais e os requisitos básicos destacados pelos Agentes possibilitam a elaboração de um instrumento para auxiliar na seleção de pessoas à função de Agente de Desenvolvimento. Do mesmo modo, pensamos que essas informações contribuirão também para realizar os ajustes e adequações necessários à formação do Agente de Desenvolvimento.

Uma síntese comprobatória do que constatamos é evidenciada tanto por um Agente de Desenvolvimento quanto por um representante de associação, expondo, respectivamente, que:

“Nós resolvemos problemas que nem podem ser imaginados, é por isso que o Agente de Desenvolvimento tem que ser um homem preparado, um homem que conheça de economia... ele tem que ser polivalente, tem que conhecer um pouco de filosofia, sociologia, economia e outros segmentos, porque você lida com uma gama de coisas diferentes, pessoas das mais variadas formações e concepções ideológicas. São pessoas que a gente tem que saber como lidar, para você liderar esse processo sem jamais excluí-los.”

“O Agente de Desenvolvimento tem que ser aquela pessoa humilde e compreensiva. Tem que ter simplicidade, ser mais popular. Tem que procurar não complicar as coisas, porque às vezes você tenta explicar a coisa de uma maneira e as pessoas acabam não entendendo, nem sabem o que você está falando. O Agente, na comunidade, tem que ser bem povão, bem aberto, bem popular e simples porque ele está lidando só com pessoas simples, com trabalhadores rurais, pessoas analfabetas. Então, precisa ser uma pessoa que tenha simplicidade e que conheça a realidade das pessoas do interior da nossa região. Isso, os nossos Agentes estão fazendo muito bem.”

A capacitação para a função de Agente serviu como um despertar, agregou conhecimentos e ampliou-lhes a visão de mundo e de negócios. Entretanto, é preciso equilibrar conhecimentos mais gerais e básicos para o crescimento humano com os específicos e fundamentais às atividades e situações trabalhadas. Talvez essa seja uma possibilidade de a capacitação atingir satisfatoriamente seu propósito de ajudar a quem dela precisa. Nesse sentido, a capacitação tanto deverá favorecer uma compreensão abrangente do homem e do mundo, como facilitar a contextualização dessa compreensão para o trabalho cotidiano.

No caso da capacitação para a função de Agente, há sugestões no sentido de manter, acrescentar e retirar dela conteúdo, e dando condições para torná-la mais operacional. Constatamos que, dos módulos estudados, sobretudo globalização/tendências mundiais e oratória foram amplamente aceitos por ampliar a visão dos negócios no mundo. Por outro lado, identificamos também que a ênfase em teoria econômica e em matemática financeira precisam ser equilibradas com conteúdos ligados ao ser humano. Inclusive, seria interessante começar pela valorização do homem.

Existe a necessidade de se definir melhor os critérios para avaliar o aprendizado durante a formação do Agente: que não seja através de matemática financeira, isso para evitar a exclusão de pessoas com grande potencial qualitativo para a função de Agente, mas que não conseguiram aprovação em disciplinas quantitativas, como matemática financeira, por exemplo. Com certeza uma outra espécie de avaliação que contemple certas aptidões, características ou requisitos básicos, como os já sugeridos, será mais adequada.

É importante conciliar, nas próximas capacitações, tanto uma parte de conhecimentos gerais, como outra, específica e direcionada ao trabalho desenvolvido pelos

Agentes. Nessa linha, considerando a carência de certos conhecimentos e a falta de experiências por parte de alguns Agentes, é importante que, em casos como esses, a parte específica da capacitação seja diferenciada e ajustada conforme as necessidades; inclusive poderá ser acrescido um estágio prático nas áreas definidas como carentes. Também é preciso que essa parte específica contemple informações relacionadas às características e particularidades dos municípios onde o Agente irá trabalhar. Isso implicará em aprofundar, e até mesmo trazer para a capacitação, conteúdos relacionados à realidade nacional, regional, estadual e municipal.

Existem muitos trabalhos de autores nacionais, com pesquisas aplicadas, que tratam de questões relevantes para o desenvolvimento sustentável e, sobretudo, para buscar adequar soluções diante dos contrastes do Brasil. Seria interessante e importante que esses trabalhos fossem divulgados, assim como algumas experiências exitosas entre as regiões do país.

Confirmamos nessa dimensão que o fator humano é imprescindível para impulsionar as transformações necessárias. As mudanças relevantes e significativas sempre virão do preparo pessoal, da sensibilidade e do desejo humano em promovê-las. Para viabilizá-las, contudo, são necessários também as estratégias, o planejamento, o gerenciamento, os recursos financeiros e tecnológicos, dentre outros. Esses recursos são essenciais na medida em que permitem ao ser humano expandir as potencialidades pessoais e, por conseguinte, melhorar o mundo social.

Nesse sentido, argumentamos que o comprometimento dos Agentes de Desenvolvimento com os Agentes Produtivos, aliado com o desejo em contribuir na promoção das transformações sociais e econômicas em suas comunidades, é um forte indicador de que, se continuado, gerenciado e ajustado às necessidades locais, o Programa promoverá mudanças realmente sustentáveis. Da mesma forma, o acompanhamento monitorado para os Agentes é imprescindível para que eles possam sentir o respaldo e orientação necessários para facilitar o desempenho e a eficácia de suas atuações.

Finalizamos então, essas considerações, recomendando que sejam realizados os devidos ajustes visando a um melhor aproveitamento dos recursos humanos investidos.

### **5.3 DIMENSÃO DA MUDANÇA**

No que se refere às mudanças proporcionadas através dos investimentos viabilizados pelo Programa Agente de Desenvolvimento nos municípios cearenses, podemos dizer que elas apontam na direção da sustentabilidade.

O desenvolvimento sustentável traz a *Melhoria da Qualidade De Vida, A Transferência de Tecnologia e a Redução do Impacto Ambiental* como suas principais categorias teóricas. Todas elas são condições fundamentais à promoção desse tipo específico de desenvolvimento, sendo, porém, a melhoria da qualidade de vida sua condição imprescindível. Somente pelo atendimento mínimo de necessidades básicas de milhares de pessoas será possível entender que, destruindo a natureza, os seres humanos estarão destruindo a si mesmos.

Esse entendimento favorecerá a assimilação de procedimentos e tecnologias adequados às necessidades atuais de preservação do meio ambiente. As mudanças identificadas nessa dimensão nos permitem tais afirmativas, segundo oito indicadores:

- ♣ **Sistematização para mudanças consistentes**
- ♣ **Desenvolvimento econômico e social local**
- ♣ **Capacitação para o Agente Produtivo**
- ♣ **Educação ambiental**
- ♣ **Melhorias na estrutura produtiva**
- ♣ **Uso de tecnologia mais limpa e racional**
- ♣ **Estratégias de ação**
- ♣ **Fortalecimento do Banco**

O conjunto acima representa mudanças decorrentes das ações dos Agentes, que consideramos estratégias de desenvolvimento sustentável. Nos seis primeiros indicadores, ainda que em proporções diferenciadas, constatamos melhorias relacionadas às categorias *melhoria da qualidade de vida, transferência de tecnologia e redução do impacto ambiental*. Os dois últimos, já comentados anteriormente, na dimensão do Programa, se referem ao retorno dos investimentos realizados pelo Banco do Nordeste, visando à sua própria sustentabilidade enquanto instituição.

Agrupados os relatos sobre mudanças, foi possível calcular um percentual para identificar quais delas foram mais significativas, e ainda, verificar em qual das três categorias teóricas as mudanças foram mais consistentes. Para reforçar o argumento conclusivo facilitando a visualização das categorias iniciais das mudanças, demonstramos as respectivas freqüências no seguinte quadro:

<b>CATEGORIAS INICIAIS DE MUDANÇA POR RESPOSTAS EM %</b>	
01. As mudanças estão sendo fomentadas.	66%
02. Implementação de projetos viáveis e compatíveis com as características locais.	58%
03. Promoção de cursos, seminários e atividades educativas.	
04. Estabelecimento de um canal entre o Banco e as classes menos favorecidas.	50%
05. Reconhecimento do papel e importância do trabalho do Agente.	
06. Modificação de atitudes e comportamento dos produtores.	
07. Articulação institucional.	45%
08. Estímulo à organização dos produtores.	
09. Aquisição de novos procedimentos de trabalho.	
10. Introdução de novas técnicas e tecnologias.	
11. Difusão da presença do Banco em todos os municípios nordestinos.	41%
12. Aplicação de recursos em projetos associativos.	
13. Estruturação das cadeias produtivas.	
14. O apoio da presença do Agente aos produtores.	37%
15. Oportunidade para melhorar a qualidade de vida.	
16. Melhoria das condições de trabalho.	
17. Aumento da credibilidade do Banco.	33%
18. Criação de um fórum de discussão municipal.	
19. Capacitação para a gestão de créditos e planejamento das atividades.	

20. Apoio à comercialização de produtos cooperados. 21. Despertar para as necessidades da economia atual. 22. Maior conhecimento aos produtores sobre seus direitos e deveres. 23. Capacitação técnica “in loco”. 24. Indução do planejamento nas atividades dos produtores.	29%
25. Maior compreensão do processo produtivo pelos produtores. 26. Conscientização para a preservação ambiental.	25%
27. Recursos para associações nunca contempladas com financiamento. 28. Os produtores estão mais orientados sobre o que é ser um associado. 29. Os produtores estão mais conscientes da importância associativa. 30. Aumento de demandas para o Banco. 31. Criação da Agência Itinerante e do Ponto de Apoio.	20%
32. Enquadramento ambiental e tecnológico para os projetos.	16%
33. Constituição do fundo de aval municipal. 34. Aproveitamento dos recursos naturais disponíveis. 35. Neutralização do efeito da ação do atravessador. 36. Resgate cultural.	12%
37. Diminuição da utilização de agrotóxico.	8%
38. Demonstração dos ganhos com a preservação ambiental. 39. Utilização e compartilhamento de banco de sêmen entre associações.	4%

Constatamos que, na percepção dos Agentes, a mudança apontada como sendo a mais significativa foi a **sistematização para mudanças consistentes**. No momento, tais mudanças estão sendo fomentadas, e há entre eles, uma expectativa generalizada de que, no médio e longo prazos, as mudanças intensificar-se-ão e serão duradouras. A convicção e a crença nesse argumento tem como base a motivação e o compromisso identificados nos Agentes, bem como as próprias estratégias utilizadas pelo Programa para implementá-las — embora eles considerem que seja ainda um pouco cedo para avaliar mudanças sociais resultantes, sobretudo porque:

- ♣ O Programa é recente;
- ♣ Alguns parceiros ainda estão desestruturados, e outros tantos desmotivados;
- ♣ Há baixo nível educacional e técnico da população, sobretudo do Agente Produtivo.

Entretanto, identificamos mudanças na transferência e absorção de novas tecnologias, na melhoria da qualidade de vida e, em menor proporção, na redução no impacto ambiental. Os graus de tais mudanças são diferenciados, sendo algumas mensuráveis, outras não, porque encontram-se em fase inicial de implantação. A transferência de tecnologia é a categoria que mais se destaca, tendo em vista a ênfase que vem sendo dada à utilização de tecnologia moderna e mais apropriada aos investimentos. Essa é uma das condições para a aprovação de projetos e liberação de financiamento. Paralelamente, vêm sendo realizados investimentos em novas técnicas e tecnologias, em alternativas à comercialização dos produtos e na capacitação do Agente Produtivo. Esses investimentos vêm modificando os processos de trabalho dos produtores e ampliando suas oportunidades de competição e inserção no mercado.

Também merece destaque o incentivo ao uso de defensivos biodegradáveis e de alternativas tecnológicas menos onerosas, o que melhora os empreendimentos e reduz custos. Hoje há uma maior preocupação de parte do Banco quanto à capacitação do Agente Produtivo. O Programa oferece cursos relacionados aos

empreendimentos financiados que, via de regra, são ministrados pelos parceiros institucionais ou pelo próprio Banco. Além disso, há os seminários, atividades educativas e as visitas de campo que buscam expandir a visão do produtor para a nova realidade e também capacitá-lo tecnicamente. Com esse trabalho de sensibilização e de instrumentalização realizados, já é possível perceber que está havendo uma reeducação nos hábitos do Agente Produtivo, e isso vem se refletindo em mudanças comportamentais. O potencial humano que o Banco do Nordeste detém na região estudada pode ser considerado de muito bom nível, o que reforça o trabalho pelo fortalecimento da consciência crítica do cidadão, bem como de sua vontade/capacidade de mudar o contexto social.

Recomendamos, em relação à transferência de tecnologia, que seja ainda mais incentivada e melhor explorada a utilização de alternativas tecnológicas e econômicas, tais como **aproveitamento dos recursos naturais** — com destaque, a utilização de energia eólica e solar, inclusive para irrigação. Essa sugestão é respaldada nos argumentos de Vidal (1997)<sup>63</sup> e também nos de Capra (1996:233), que expõe:

“As implicações para a manutenção de comunidades humanas sustentáveis são, mais uma vez, óbvias. A energia solar, em suas muitas formas – a luz do Sol para o aquecimento solar e para obtenção de eletricidade fotovoltaica, o vento e a energia hidráulica, a biomassa, e assim por diante – é o único tipo de energia que é renovável, economicamente eficiente e ambientalmente benigna. Negligenciando esse fato político, os líderes políticos e empresariais repetidas vezes ameaçam a saúde e o bem-estar de milhões de pessoas em todo o mundo.”

No que tange à cultura: dar apoio às comunidades para que resgatem seus valores e tradições; reduzir utilização de agrotóxico, conscientizando-as dos perigos que representam, e incentivar o uso daqueles biodegradáveis; demonstrar os ganhos com a preservação ambiental: mostrar o lucro social do cuidado com a natureza; incrementar o uso compartilhado entre associações de Banco de sêmen: melhoria genética do rebanho com menores riscos e custo.

Na melhoria da qualidade de vida, os indicadores de mudanças mais expressivos estão relacionados à criação das bases de sustentação do homem no campo. Essa base vem sendo alicerçada através da implementação de projetos associativos, que sejam viáveis e compatíveis com as características locais para a geração de emprego e renda. Nesse sentido, a presença do Agente, estabelecendo um canal de apoio entre o Banco e os produtores, vem promovendo melhorias na integração do desenvolvimento econômico com o social, promovendo a aquisição de novos procedimentos de trabalho através do crédito com capacitação. As mudanças são discretas, mas os investimentos realizados pelo Programa vêm fortalecendo e facilitando a vida dos pequenos produtores, além de ampliar seus horizontes para novos conhecimentos e o exercício da cidadania. Uma outra mudança, inclusive já verificada na dimensões do Programa, é a concessão de recursos para associações que antes

---

<sup>63</sup> Vidal B.J.W, **A Reconquista do Brasil (1997)** – Projeto Nacional: roteiro bioenergético: **biomassa** .

\* **Bautista Vidal**, inventor do Proálcool, é “ Bachiller” pela Universidade de Santiago de Compostela. Engenheiro com pós-graduação em física na Universidade de Stanford. Professor das Universidades Federais da Bahia, Brasília e Campinas. Seria interessante que o **Banco do Nordeste o convidasse para proferir palestra para todos os funcionários do Banco**, sobretudo para os **Agentes de Desenvolvimento**.

nunca haviam recebido financiamento. Com isso, o crédito para projetos associativos vem incluindo muitas famílias no processo produtivo.

Podemos dizer que, mesmo não sendo generalizadas, já existem melhorias na qualidade de vida de alguns produtores, e isso se confirmou através das visitas e opiniões dos representantes de associação. Entretanto, reiteramos que mudanças mais consistentes e significativas só acontecerão no longo prazo. Isto é, se o Programa continuar com os mesmos propósitos, se for devidamente ajustado, e se os Agentes continuarem com a mesma disposição demonstrada. Se isso acontecer, não há dúvidas de que haverá um aumento na melhoria na qualidade de vida, sobretudo para aqueles menos favorecidos pela sorte.

A preservação ambiental é também uma preocupação dos Agentes, sobretudo a questão das queimadas e do assoreamento dos rios; contudo, verificamos que somente alguns Agentes se referiram a essa questão, por estarem realizando atividades e eventos junto à população sobre a necessidade e a importância do assunto. Nesse sentido, sugerimos campanhas, seminários e atividades de campo, mostrando essa necessidade e importância de melhor cuidar a natureza, e de evitar o uso abusivo de agrotóxico. A questão ambiental foi mais focalizada por aqueles Agentes que atuam em municípios que fazem parte dos Pólos de Desenvolvimento Integrado. Os Agentes incentivam e promovem atividades que demonstram ser possível não agredir a natureza e ter lucro com isso, e até mesmo induzem ao uso de tecnologia mais limpa e racional. As mudanças relacionadas a essa categoria, se comparadas às outras, foi a de menor expressão. Talvez o motivo para essa inconsistência esteja na sobrecarga de trabalho do Agente e/ou a falta de uma orientação mais efetiva do Programa nessa direção.

Sabemos que as carências da população-alvo da atuação dos Agentes são tantas que se sobrepõem às questões ambientais. Todavia, é preciso intensificar os trabalhos de educação ambiental, porque esse aspecto é fundamental para o desenvolvimento econômico e social. Assim, é necessário ajudar as pessoas das comunidades a despertarem para o fato de que a garantia da sobrevivência e a melhoria da qualidade de vida estão relacionadas à conservação da natureza. O meio ambiente deve ser visto também, como um parceiro, nas metas a serem atingidas pelos Agentes de Desenvolvimento. É fundamental que existam ações efetivas na redução dos impactos ambientais e que elas aconteçam com mais frequência. É importante envidar esforços no sentido de que o fator natureza — fundamento do desenvolvimento sustentável — esteja sempre presente no discurso e, sobretudo, na ação de todos os Agentes do Banco. Nesse sentido, recomendamos divulgar e intensificar esforços para a concretização sobre as orientações da Agenda 21.

Em suma, as mudanças de maior relevância proporcionadas através do Programa Agente de Desenvolvimento do Banco do Nordeste, até o momento, dizem respeito à:

- ♣ Criação das bases do desenvolvimento social local;
- ♣ Implementação de melhorias na estrutura produtiva;
- ♣ As estratégias utilizadas para implementar tais mudanças (criação do Agente);
- ♣ Modificação da imagem do Banco com aumento de sua credibilidade;

♣ Mudança comportamental (aquisição de novos procedimentos de trabalho).

Podemos dizer que esse conjunto das mudanças faz parte das ações que conduzem ao desenvolvimento sustentável. Contudo, sendo o desenvolvimento sustentável um processo dinâmico que envolve diversos aspectos, que vão do econômico ao social, passando, sobretudo, pelo cultural e político para atingir o ambiental, para alcançá-lo são necessários acompanhamentos e ajustes constantes. Somente assim as mudanças terão efetividade e continuidade, surtindo os efeitos desejados e esperados.

Consolidando as três dimensões, constatamos que há uma certa convergência entre os aspectos apontados como negativos e muitas das dificuldades no exercício das funções de Agente. Vimos que as sugestões apresentadas pelos Agentes se reportam ao saneamento de dificuldades à minimização de aspectos negativos. Isso torna notória a necessidade de que o Programa seja ajustado para que haja continuidade e reforço das ações já encaminhadas. Tanto durante a pesquisa de campo como ao longo do trabalho, ficou evidente a necessidade de haver um melhor gerenciamento das atividades do Programa, bem como da integração<sup>64</sup> dos Agentes. Isso é importante, sobretudo, para promover momentos de criatividade em que as soluções brotem ao natural, das próprias bases, evitando que venham prontas e impostas de cima para baixo.

Considerando todos esses aspectos e a importância do Programa em apresentar maior eficácia e eficiência nas ações propostas, é importante rever as orientações aos Agentes, oferecendo-lhes, além de um melhor acompanhamento, o suporte necessário. Nesse sentido, sugerimos que seja criada uma espécie de consultoria para os Agentes, pelos menos até que eles adquiram maior experiência e habilidades para implementar os ajustes e as ações sugeridas.

A recomendação é que seja disponibilizada uma pessoa para cada superintendência, para atuar junto a eles. Uma espécie de consultora, articulando e facilitando a identificação de seus problemas, deixando à superintendência somente aqueles entraves e dificuldades de ordem superior. Essas pessoas podem funcionar, a exemplo dos Agentes na comunidade, como uma ponte entre os Agentes e as Superintendências. Elas devem, efetivamente, acompanhar os Agentes, deslocando-se até eles para promover reuniões em grupos de no máximo vinte Agentes reunidos por proximidade de municípios.

O articulador dos Agentes deverá, na medida do possível, ajudar desde os diagnósticos até a solução de alguns entraves ou problemas decorrentes de falta de comunicação entre eles, e talvez até entre os Agentes e suas comunidades, e entre os Agentes e seus gestores (administração), ajudando a nivelar certos procedimentos e condutas; porém, essa rede deve ter flexibilidade, coerência, adequação e respeito aos municípios trabalhados. Após designadas tais pessoas, elas deverão organizar um cronograma anual de visita com datas e locais previamente definidos.

---

<sup>64</sup> Essa necessidade foi evidenciada pelos Agentes, vide primeiro parágrafo da página 111. Eles sentiram na entrevista em grupo uma oportunidade para trocar informações.

Ao finalizar este trabalho, acreditamos ter feito o melhor possível para atingir os objetivos propostos. O aprendizado adquirido, apesar de todas as dificuldades e desafios vivenciados em sua realização, é significativo. Esperamos estar contribuindo de alguma forma para ajudar os Agentes de Desenvolvimento e, sobretudo, o Banco do Nordeste, enquanto Agente do Governo, a dar maior consistência às transformações sociais, tão necessárias e que muito desejamos que aconteçam.

**“De tudo ficam três coisas:**

**A certeza de que estamos começando,  
a certeza de que é preciso continuar e a certeza de  
que podemos ser interrompidos antes de terminar.**

**Fazer da interrupção um caminho novo,  
fazer da queda um passo de dança,  
fazer do medo uma escada,  
fazer do sonho uma ponte,  
fazer da procura um encontro.**

**Fica a promessa do encontro.  
Fica o desejo de boa sorte.  
Fica a vontade de que lutes e venças”**

Fernando Sabino

## **VI – ANEXOS**

## **ANEXO I**

### **Roteiro da entrevista com os Agentes de Desenvolvimento**

#### **DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

- Municípios de atuação
  - Tempo na função de Agente
  - Idade
  - Escolaridade
1. Quais os seus principais motivos para a opção de ser um Agente de Desenvolvimento?
  2. Descreva as mudanças concretas proporcionadas a partir do Programa Agente de Desenvolvimento em seu município(s) ou em outros.
  3. A curto e médio prazos, quais são as metas do Programa Agente de Desenvolvimento?
  4. Na sua opinião, o Programa está cumprindo seus objetivos?
  5. Quais são as estratégias de mudanças (tecnológicas /comportamentais / operacionais) utilizadas pelo Programa Agente de Desenvolvimento ?
  6. Quais capacitações o Programa Agente de Desenvolvimento vem proporcionado aos associados ou beneficiários dos projetos financiados?
  7. Quais as inovações tecnológicas trazidas pelo Programa Agente de Desenvolvimento para os projetos contemplados ?
  8. Na sua área de atuação, o que mudou em termos de agressão/cuidados à natureza, ou o que vem sendo feito nesse sentido?
  9. Que aspectos do desenvolvimento sustentável são valorizados no seu trabalho ?
  10. Como você percebe a participação da Mulher e dos jovens para o Desenvolvimento Local e sustentável?
  11. Como são implantados os projetos nas associações?
  12. Dentro do Programa Agente de Desenvolvimento, existe algum projeto específico para mulheres e jovens? Quais?
  13. Existem dificuldades na implantação/acompanhamento dos projetos? Em caso positivo, quais são?
  14. Como você avalia a atuação do Programa Agente de Desenvolvimento no seu município

em termos de melhoria na qualidade de vida das pessoas envolvidas nos projetos? Por quê?

15. Como ocorre a integração inicial entre o Agente e as Associações ?
16. Como é o relacionamento do Agente com os clientes, com os outros Agentes e com o Banco de forma geral?
17. Como esse seu trabalho influi na vida das pessoas envolvidas nos projetos?
18. Qual é o papel do Agente de Desenvolvimento?
19. Quais são suas principais responsabilidades?
20. A capacitação recebida para o exercício das funções de Agente de Desenvolvimento pode ser considerada:  
( ) ótima ( ) muito boa ( ) boa ( ) regular ( ) fraca      Por quê?
21. Quais as sugestões e/ou reivindicações você apresentaria para aperfeiçoar ainda mais suas capacidades para a exercer suas funções de Agente de desenvolvimento?
22. Quais são as facilidades e as dificuldades encontradas no seu dia-a-dia de trabalho, ao desempenhar as funções de Agente de Desenvolvimento?
23. Cite pontos que você considera positivos, negativos e os que podem ser melhorados no Programa Agente de Desenvolvimento.
24. Como você imagina a descrição que os representantes das associações fariam de você? Quais características seriam apontadas?
25. Quando você olha para o futuro, num horizonte de 5 ou 10 anos, como você imagina o seu município (s)?
26. Com base na sua experiência, numere de 1 a 5 por ordem de importância (sendo 1 o mais importante), as características que são essenciais ao Agente de Desenvolvimento.  
  
( ) ter sensibilidade para descobrir e interpretar as preferências, as aspirações e virtudes o povo para administrar o bem comum.  
( ) ser educador e mestre em relações humanas.  
( ) ter internalizado que desenvolvimento sustentável é essencialmente um desenvolvimento humano.  
( ) ter a capacidade de colocar-se no lugar dos outros.  
( ) evitar a projeção pessoal, para que as pessoas das associações cresçam em iniciativa e em confiança em si mesmas.  
( ) ser capaz de ouvir com atenção e simpatia.  
( ) ter fé na potencialidade das pessoas para se tornarem melhores.  
( ) não ter medo de novas idéias ou propostas arrojadas.

- ( ) saber fazer perguntas, apresentar novas idéias ou alternativas sem dominação ou busca de recompensas.
- ( ) aceitar o conflito como um aspecto inevitável do desenvolvimento humano e comunitário.
- ( ) aceitar as diferenças de opinião como sendo inerentes ao trabalho democrático.
- ( ) ser capaz de admirar-se face ao inesperado e não se perturbar com ele.
- ( ) saber descobrir as grandes significações dos fatos humildes ou imperfeitos.
- ( ) ter paciência com as pessoas.
- ( ) ter desejo de trabalhar em silêncio, sem publicidade.
- ( ) procurar projetar os outros (associações/comunidade/município)
- ( ) ter satisfação pessoal com seu trabalho e com o êxito decorrente dele.
- ( ) saber se comunicar com o outro.
- ( ) ter capacidade para promover uma gestão participativa.
- ( ) outras

## **ANEXO II**

## **Roteiro da entrevista com os Representantes de Associações Locais**

### **DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

- Nome da Associação:
  - Atividades básicas:
  - Finalidade da Associação:
  - Anos de existência da associação :
  - Número de associados/famílias atingidas:
1. Quais foram os empreendimentos desenvolvidos através do Programa?
  2. Desde quando estão recebendo apoio e orientação do Programa ?
  3. Na sua opinião, quais são os principais objetivos ou políticas do Programa?
  4. Quais são as estratégias de mudanças utilizadas pelo Programa?
  5. Cite pontos que você considera positivos, negativos e os que podem ser melhorados no Programa Agente de Desenvolvimento.
  6. Como você avalia a atuação do Programa Agente de Desenvolvimento no seu município em termos de melhoria na qualidade de vida das pessoas envolvidas nos projetos? Por quê?
  7. Quais capacitações vêm sendo proporcionadas pelo Programa à sua associação?
  8. O que mudou na vida das pessoas envolvidas nos projetos, depois do trabalho do Agente de Desenvolvimento?
  9. Como você vê o papel do Agente de Desenvolvimento?
  10. Quais são suas principais responsabilidades para com a sua associação?
  11. Na sua opinião, quais as qualidades/características que um Agente de Desenvolvimento precisa ter ?
  12. Cite as principais características/qualidades do seu Agente de Desenvolvimento?
  13. Que sugestões e/ou reivindicações você teria para o Programa e para seu Agente ?
  14. Quando você olha para o futuro, num horizonte de 5 ou 10 anos, como você imagina sua associação, seu município?

### **ANEXO III**

#### **Dados de identificação das Associações Locais**

**A. Nome da Associação:**

- A.1) Associação dos Trabalhadores Rurais de Boa vista - Itatira - CE
- A.2) Associação dos Trabalhadores Rurais de Lajes Olho d'Água - Paramoti - CE
- A.3) Associação comunitária do Timbaúba. - Caridade - CE

**A. Atividades básicas:**

- A.1) Agricultura de subsistência
- A.2) Agricultura de subsistência e carvão
- A.3) Agricultura de subsistência

**A .Finalidade**

- A.1) Melhorar a vida, trazer educação, saúde, progresso
- A.2) Conseguir melhoramento através de projetos associativos.
- A.3) Procurar melhorar a qualidade de vida das pessoas.

**A. Anos de existência**

- A.1) De fato, dois anos. Registrada, tem um ano e três meses.
- A.2) 10 anos
- A.3) 9 anos

**A. Número de associados**

- A.1) São 36 associados.
- A.2) Em torno de 30 associados
- A.3) Mais de 20 associados

**A. Número de famílias beneficiadas como projetos**

- A.1) 19 famílias com aproximadamente oito pessoas por família
- A.2) 11 famílias com aproximadamente dez pessoas por família.
- A.3) 11 famílias com aproximadamente seis pessoas por família.

**A. Tempo de atuação do Programa na comunidade**

- A.1) Junho/98.
- A.2) Novembro/97
- A.3) Maio/97

**A. Empreendimentos desenvolvidos**

- A.1) Agricultura de milho e feijão irrigados (cinco hectares)
- A.2) Caprinocultura
- A.3) Ovinocaprinocultura.

**“Isto sabemos:**

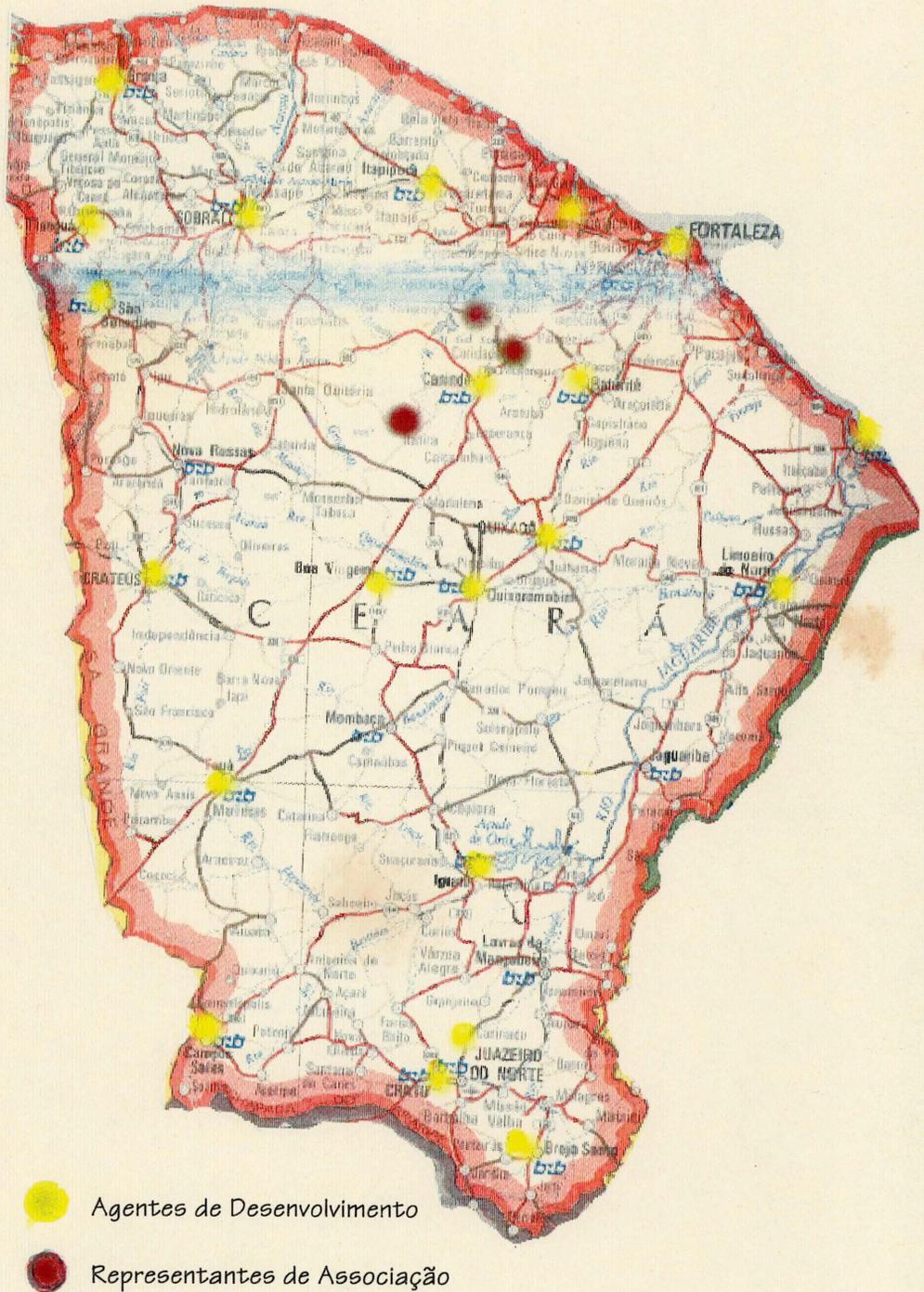
**Todas as coisas estão ligadas  
Como o sangue  
Que une uma família...**

**Tudo o que acontecer com a Terra,  
acontece com os filhos e filhas da Terra.  
O homem não tece a teia da vida;  
Ele é apenas um fio.  
Tudo o que faz à teia,  
Ele faz a si mesmo. –**

TED PERRY, inspirado no chefe Seattle

# ANEXO IV

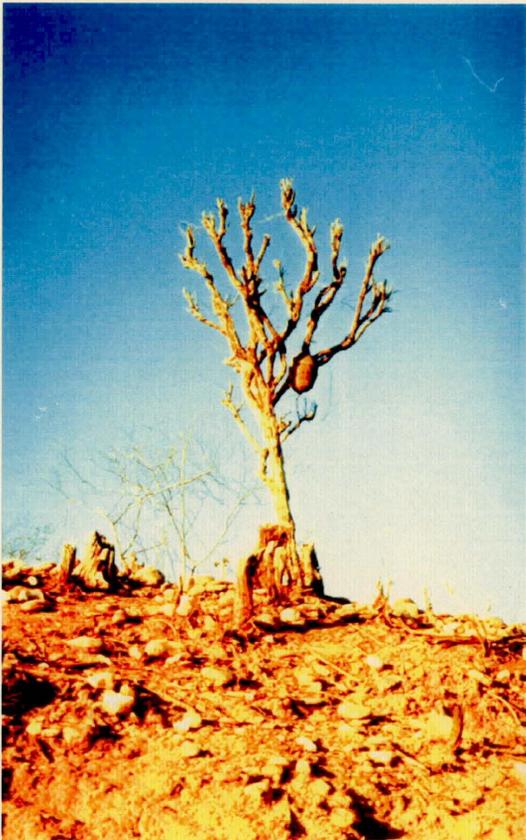
## Municípios Atingidos pela Pesquisa



ANEXO V

Imagens do sertão cearense

Marinalva Silva



Marinalva Silva

O solo



Marinalva Silva



Marinalva Silva

A água:

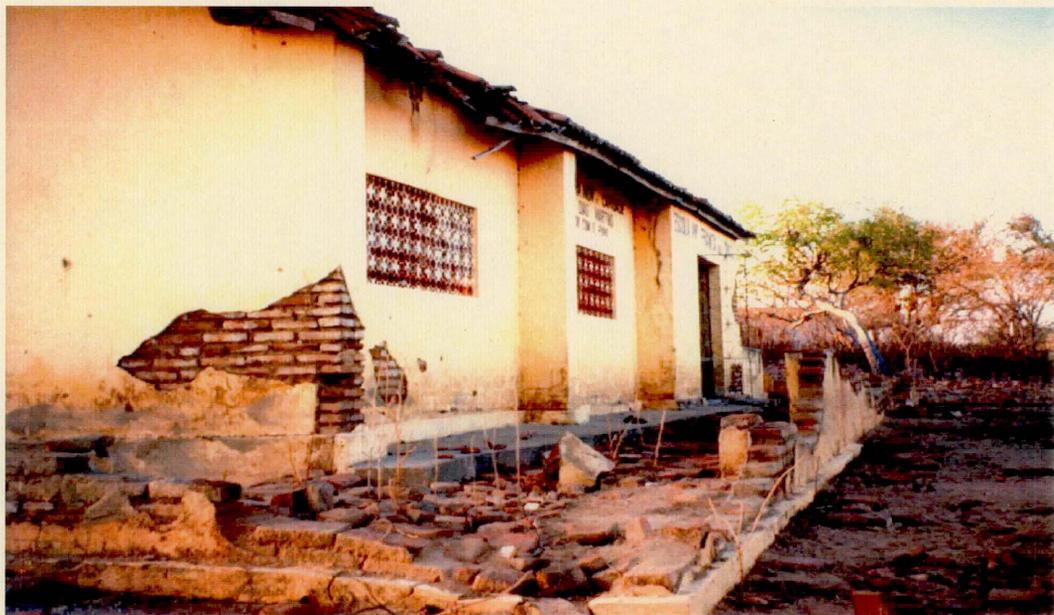


Marinalva Silva



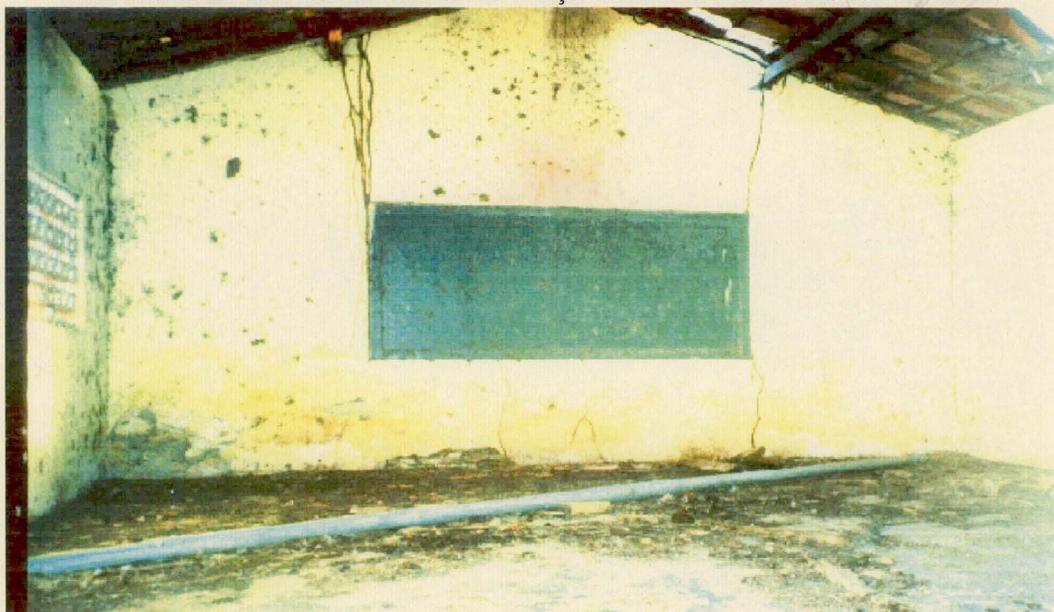
Marinalva Silva

A escola pública:



Marinalva Silva

Vista interna da única sala de aula da associação comunitária do Timbaúba - Caridade.



Marinalva Silva

A escola da comunidade:

Aulas na Varanda.



Marinalva Silva

Alunos assistem aulas na casa do representante da associação comunitária do Timbaúba



Marinalva Silva

## Experiência política

Observação participante I: encontro com o Ministro da Reforma Agrária – Sr. Raul Jungman e Senador Beni Veras na reunião do 10º aniversário do assentamento Unidos de Santa Bárbara.



Marinalva Silva

Crianças do Assentamento homenageiam os visitantes com canção



Marinalva Silva

## Pesquisa-ação

Observação participante II: reunião de apresentação e diagnóstico dos principais problemas da associação dos trabalhadores rurais de Boa Vista - Itatira



Marinalva Silva

A comunidade expressa, através do desenho, a expectativa de uma vida melhor.

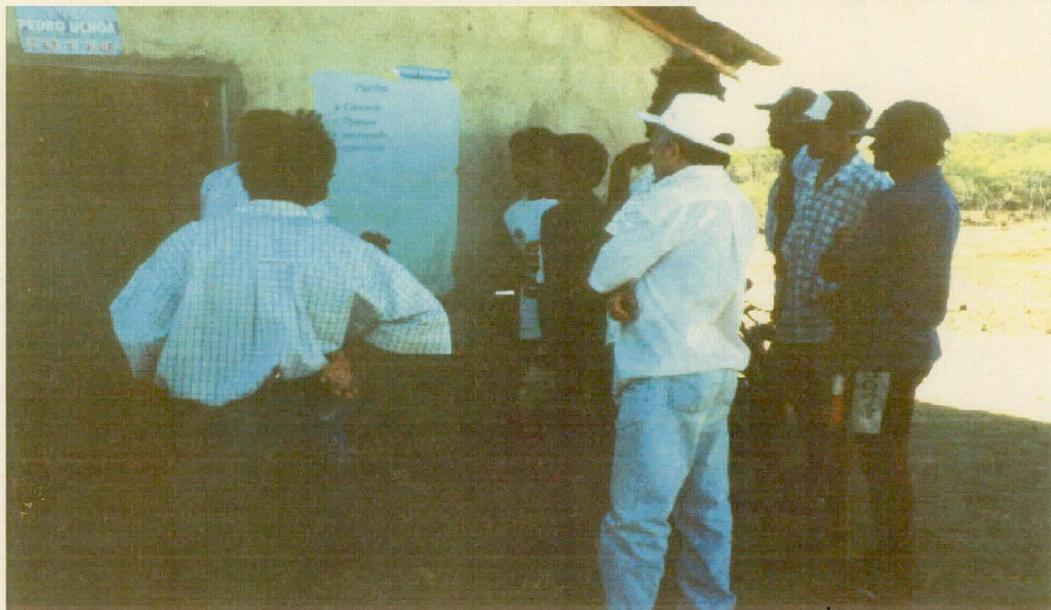


Marinalva Silva

## Os empreendimentos I

### A capacitação

Observação participante III: Jornada do produtor rural. - 1ª reunião para organização dos trabalhadores do assentamento Barras dos Bertosos - Baturité.



Marinalva Silva

Observação participante IV: reunião com trabalhadores do assentamento Mata Fresca, contemplados com financiamento para aquisição de terra através da Reforma Agrária do Estado.



Marinalva Silva

## Os empreendimentos II

### Irrigação

Tubos para irrigação da Associação dos Trabalhadores Rurais de Boa Vista - Itatira



Marinalva Silva

Tomada de água e estação de bombeamento para irrigação de área cultivada.



Marinalva Silva

## Os empreendimentos III

### Agricultura

Cultivo do milho e do feijão com irrigação



Marinalva Silva

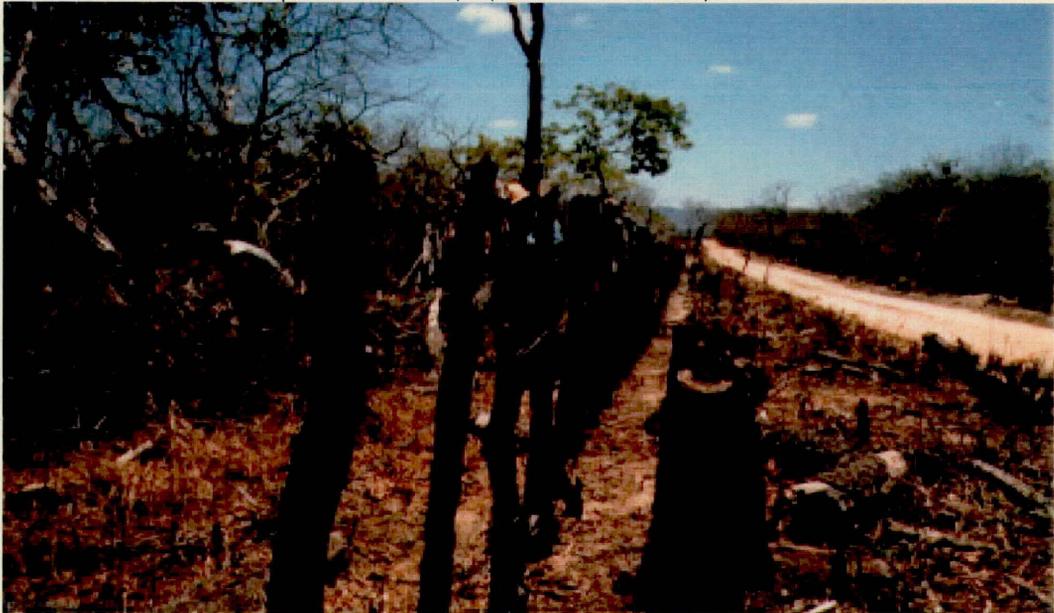


Marinalva Silva

## Os empreendimentos IV

### Pecuária

Ovinocaprinocultura : preparação do terreno para receber o rebanho



Marinalva Silva

Trabalhadores da Associação Comunitária do Timbaúba – Caridade, exibem a caatinga raleada enquanto aguardam a chegada do rebanho.



Marinalva Silva

Ovinocaprinocultura: curral de cabras de um dos trabalhadores da Associação de Lajes - Paramoti



Marinalva Silva

## Os empreendimentos V

Extratativismo

Financiamento para pescadores.

**Banco do Nordeste**

**FINANCIA** Aquisição de 12 Jangadas  
Instalação da Fábrica de Gêlo  
Aquisição da Reforma do Posto  
Aquisição de 1 Carro Toyota

**NOME DA EMPRESA BENEFICIADA**  
**(APAN)**  
Associação dos Pescadores  
Artesanais de Maréchal

Geni Valenti

## **VII – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## 1. REFÊRENCIAS ESPECÍFICAS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

1. ALMEIDA, Jacione, *et. al.*; BECKER, Dinizar Fermiano (org.). *Desenvolvimento sustentável: necessidade e/ou possibilidade*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 1997.
2. BARBIERI, Jose Carlos. *Desenvolvimento e meio ambiente: As estratégias de mudanças da Agenda 21* - Petrópolis - RJ: Vozes 1997
3. BECKER, Bertha K.; CASTRO, Iná Elias *et. al.* (orgs.). *Geografia Conceitos e Temas*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1995.
4. BLANCH, A – *Una sociedad la medida del hombre: horizonte utópico crítico em La calidad de vida em el proceso de humanización*. Ed. Medio Ambiente. Madrid, 1981
5. **CONFERÊNCIA PARA O PLANETA TERRA**: resumo da Agenda 21: Rio de Janeiro Brasil, 1992
6. CORNELLY, Seno & BONDER, Cíntia – *A violência contra a vida: o pensamento ecológico*. Tema livre apresentado ao Seminário da Região Sul sobre Violência, promovido pelo CIBES, 1990.
7. CORNELLY, Seno A. *Planejamento e participação comunitária* - Ed. Cortez & Moraes. São Paulo, 2ª ed. 1978
8. DESENVOLVIMENTO E NATUREZA: **estudo para uma sociedade sustentável**/Clóvis Cavalcanti, organizador. – 2.ed – São Paulo: Cortez; Recife, PE: Fundação Joaquim Nabuco, 1998.
9. ESCOBAR, A. *El desarrollo sostenible: diálogo de discursos*. En: Ecología Política, n. 9. Barcelona: junho, 1995.
10. GÓMEZ, William Héctor; BECKER, Dinizar Fermiano *et. al.* (orgs). *Desenvolvimento sustentável: necessidade e/ou possibilidade*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 1997.
11. GUZMÁN, E, *et. al.* *El discurso ecotecnocrático de la sostenibilidad*. En Marin, A. C.: Agricultura y desarrollo sostenible. Madrid: Mapa, 1995. pp. 93/119.
12. LEFT, ENRIQUE - Las ciencias sociales y la formación ambiental a nivel universitario: una propuesta para América Latina. In *Revista da SIAP* n° 83/84 – 1987.
13. \_\_\_\_\_ - *Cultura democrática, gestión ambiental y desarrollo sostenido em América Latina*. Instituto Pax, Montevideo, 1990.

14. LYLE. *Regenerative Design for Sustainable Development*. John Wiley & Sons, Inc. United States. 1994.
15. MOREIRA, Iara Verocal Dias. *Vocabulário básico de meio ambiente*. Rio de Janeiro. Fundação Estadual de Engenharia do Meio Ambiente, 1990.
16. PEARCE, David et. al. **Blueprint for a Green Economy**. London: Earthscan Publications Limited, 1989.
17. SEN, Amartya. Estados, reformas e desenvolvimento: *Lua Nova. Revista de Cultura e Política*. n. 28/29, 1993.
18. TIJIBOY, Juan Antonio. *Educação, ecologia e desenvolvimento municipal*. Porto Alegre: Suliani, 1993.
19. UICN – **União Internacional Para a Conservação da Natureza**; Programa das Nações Unidas Para o Meio Ambiente; Fundo Mundial para a Natureza. *Cuidando do planeta terra: uma estratégia para o futuro da vida*. São Paulo: Brasil, 1991.

## **2.REFERENCIAS ESPECÍFICAS DA ADMINISTRAÇÃO E RECURSOS HUMANOS**

1. AKTOUF, Omar, FACHIN, Roberto C., FISCHER, Tânia (org). *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.
2. ARAUJO, Antônio de Pádua. *Motivação e satisfação no trabalho*: Dissertação - São Paulo: USP, 1985.
3. BERGAMINI, Cecília Whintaker. *Motivação*. São Paulo: Atlas, 1986.
4. \_\_\_\_\_. *Psicologia aplicada à administração de empresas*. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1984.
5. \_\_\_\_\_. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: atlas, 1994.
6. CATTANI, Antonio David (org.). *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Porto Alegre: Universidade/UFRGS, 1997.
7. CATTANI, Antônio David. *Trabalho e autonomia*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1996.
8. DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. Traduzido por Nivaldo Montingelli Jr. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

9. FACHIN, R. C. e CHANLAT, Alain. *Governo Municipal na América Latina*. Porto Alegre: Sulina/Editora da Universidade/UFRGS, 1998.
10. FOLLETT, Mary Parker. *Profeta do gerenciamento* - organizado por Pauline Graham. Tradução de Eliana Chiocheti e Maria L. Lima. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1997.
11. FREUD, Sigmund. *O futuro de uma ilusão, o mal estar na civilização e outros trabalhos*. Edição Standard de obras completas. Rio de Janeiro: Imago, 1976.
12. GODOY, Arilda Schimidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n.4, p. 20-29, mai-jun., 1995.
13. KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 6<sup>th</sup> edition, englewood, New Jersey. Prentice Hall, 1988.
14. LEBOYER, Claude Lévy. Tradução de Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.
15. LODI, João Bosco. *Administração por objetivos*. São Paulo: Pioneira, 1970.
16. MATTOSO, J. A *desordem do trabalho*. São Paulo: 1995.
17. MOTTA, Fernando C. Prestes. Organizações: vínculo e imagem. São Paulo: *Revista de Administração de Empresa*. jul/set. 1991.
18. SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 9. ed. São Paulo: Nova Cultura, 1990.
19. VARELA, Donato. *Planejamento estratégico e cultura organizacional*. Dissertação: UFSC., 1996.

### **3. REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES**

1. ABRANCHES, Sérgio Henrique, LIMA, Brasil Jr. *Crise e mudança: A Nova Cara do Brasil*. (OIT) Organização Internacional do Trabalho, 1994.
2. BANCO NORDESTE DO BRASIL, *Notícias Especial*, 1997.
3. BANCO NORDESTE DO BRASIL, *Balanco Social*, 1997.
4. BARDIN, Laurence, *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70, Ltda. 1977

5. BERMAN, Marshall., *Tudo que é sólido desmancha no ar : a aventura da modernidade*. São Paulo: Companhia das Letras, 1986.
6. BOFF, Leonardo. *Nova era: a civilização planetária*. São Paulo: Ática, 1998.
7. BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 05 de Outubro de 1988. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 1989.
8. BRITO, L.M.P. *O salto para a modernidade*. Dissertação de Mestrado - UFC., 1997.
9. BRUYNE, Paul; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves; 1991.
10. BUARQUE, Cristovam. *A revolução das prioridades: da modernidade técnica à modernidade ética*. São Paulo: Paz e Terra. 1994.
11. CAPRA, Fritjof. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. Traduzido por Newton Roberval Eicheberg. São Paulo: Cultrix, 1996.
12. CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. 2ª. ed. São Paulo: McGraw do Brasil, 1981.
13. DEMO, Pedro. *Formação profissional e desenvolvimento econômico/social: I Seminário Nacional de Política e Planejamento*. FGVSENAC/DN, 1979.
14. DEMO, Pedro. *Cidadania menor: algumas indicações quantitativas de nossa pobreza política*. Petrópolis: Vozes, 1971.
15. DEMO, Pedro. *Metodologia Científica em Ciências Sociais*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
16. DEMO, Pedro. *Participação é conquista*, São Paulo: Cortez, 1994.
17. **DICIONÁRIO DO PENSAMENTO SOCIAL DO SÉCULO XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.
18. FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda - *Novo dicionário da Língua Portuguesa*. Ed. Nova Fronteira - Rio de Janeiro, 1986.
19. FERREIRA, Nida Teves. *Cidadania: uma questão para educação*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.
20. FREIRE, Paulo. *Educação e mudança*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

21. FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. 20ª edição, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
22. FORRESTER, Viviane. *O horror econômico*. São Paulo: Unesp 1997.
23. GALBRAITH, John Kenneth, *A Sociedade justa: uma perspectiva humana* – tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
24. GRAWITZ, Madeleine. *Métodos y técnicas de las ciencias sociales*. Barcelona: Editorial Hispano Europa, 1975.
25. HANDY, Charles. *A Era do Paradoxo*. São Paulo: Makron Books, 1995.
26. HARVEY, David. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola, 1993.
27. HOBBSBAWM, Eric J. *A era das revoluções*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.
28. HOBBSBAWM, Eric J. *A era dos Impérios*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
29. MARX, Karl. *O pensamento vivo de Marx*. Editora Martin Claret. 8ª edição, 1985.
30. OLIVEIRA, Manfredo Araújo. *Ética e economia*. São Paulo: Ática, 1995.
31. PEREIRA, Luiz Carlos Bresser *et al.* Estratégia e estrutura para um novo Estado.. *Revista do Serviço Público*. Ano 48, n.1 Fundação Escola Nacional de Administração Pública. (jan-abr/1997). Brasília: ENAP, 1997.
32. PRIGOGINE, I. e STENGERS, I. *A nova aliança: metamorfose da ciência*. Brasília, Editora da Universidade de Brasília, 1990.
33. ROESCH, Sylvia M. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1996.
34. REN - *Revista econômica do nordeste*. Volume: 29, Nº 2 Abr/Jun 98.
35. SANTOS, Boaventura de Sousa. *Pela mão de Alice: o social e o político na pós modernidade*. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1996.
36. TOURAINE, Alain - *Crítica da modernidade*. Petrópolis: Vozes, 1994
37. TRIVIÑOS, Augusto. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1990.
38. VIDAL, Bautista J.W - *A reconquista do Brasil* - RJ: Espaço e Tempo, 1997.

39. \_\_\_\_.- *Soberania e dignidade*: Petrópolis - RJ: Vozes, 1991.

40. \_\_\_\_.- *O esfacelamento da nação* - Petrópolis - RJ: Vozes, 1994.