



Pajiroba

um projeto a muitas mãos

Experiências de Desenvolvimento Comunitário no Interior do Pará

PROJETO PAJIROBA **ICE - INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL**
EQUIPE SÃO PAULO Renata de Camargo Nascimento – Diretora-Presidente
Paola Marinoni – Diretora Executiva
Fernanda Bombardi – Gerente Executiva
Felipe Brito – Coordenador de Programas
Roniel Lopes – Coordenador Administrativo-Financeiro
Anderson Coelho – Assistente Administrativo-Financeiro
Bárbara Azevedo – Assistente de Relações Institucionais
Jaqueline Paulino – Auxiliar de Escritório
Elisângela Santos – Auxiliar de Serviços Gerais

EQUIPE JURUTI Fernanda Bombardi – Coordenadora
Dorivaldo Sales – Técnico Agrícola
José Siqueira – Técnico Agrícola
Jilcilene Freitas – Auxiliar Administrativa
Marcelo Vinhote – Engenheiro Agrônomo

SISTEMATIZAÇÃO E AVALIAÇÃO Márcia Thomazinho

CONSULTORES E PARCEIROS TÉCNICOS Alecsandro de Souza
Célia Schlithler
Casa 7

PUBLICAÇÃO **PAJIROBA – UM PROJETO A MUITAS MÃOS**

TEXTOS ORIGINAIS Relatórios de Avaliação e Sistematização do Projeto Pajiroba, escritos por Fernanda Bombardi e Márcia Thomazinho

PRODUÇÃO EDITORIAL **.K COMUNICAÇÃO VISUAL**

TEXTOS Laura Gianecchini (edição)
Regina Pereira (revisão)

ARTE Paulo Assis Barbosa (projeto gráfico e diagramação)

FOTOS Carlos Firmino e Juliana Vicente – Preta Portê Filmes, Acervo ICE

IMPRESSÃO Gráfica Aquarela

TIRAGEM 500 exemplares

Dezembro de 2010

A reprodução deste material é permitida, desde que citada a fonte.

Pajiroba

um projeto a muitas mãos

Experiências de Desenvolvimento Comunitário no Interior do Pará



Iniciativa:



Parceiros:



PROJETO
Pajiroba



Índice

4	Um dedo de prosa
6	Juruti: um município com grande potencial
8	Estímulo ao desenvolvimento comunitário
12	Perfil dos participantes
14	Compartilhando aprendizagens
16	1. Sobre parcerias
21	2. Sobre os princípios metodológicos
25	3. Sobre estratégias adotadas
30	4. Sobre procedimentos utilizados
33	5. Sobre a renda familiar e a qualidade de vida
36	6. Sobre os processos de avaliação e sistematização
38	Rumo à sustentabilidade
42	Considerações finais
44	Bibliografia

Um dedo de prosa

Quando o mês de outubro chega à Amazônia Ocidental, os agricultores sabem que é hora de trabalhar no plantio da mandioca. Nesses momentos, muitas vezes eles se reúnem em torno de “puxiruns”, espécie de mutirões organizados para a produção agrícola.

Durante o trabalho coletivo, o que não pode faltar é a pajiroba, bebida de cor rosada feita de mandioca – e uma tradição entre os povos indígenas da região, cujo preparo reúne mulheres e crianças.

O significado simbólico da pajiroba é o da união de pessoas da comunidade para a produção coletiva. Por isso, o termo foi usado para batizar o projeto apresentado neste relatório.

O nome foi escolhido pelos próprios comunitários, respeitando um dos mais caros princípios da iniciativa: a participação de financiadores, operadores e da comunidade em todos os processos de decisão e ação.

Realizado desde 2006 em Juruti (PA), o Projeto Pajiroba foi fomentado pelo **ICE – Instituto de Cidadania Empresarial** até 2009. No ano seguinte, o Instituto apenas assessorou as comunidades participantes, que foram assumindo integralmente a responsabilidade pela iniciativa.

O estabelecimento de parcerias é a essência da iniciativa, que conseguiu montar uma grande rede de aliados em torno do desenvolvimento sustentável em Juruti (PA).

O ICE é uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos, fundada em 1999 por um grupo de empresários brasileiros. Sua missão é contribuir para a diminuição das desigualdades sociais no país, por meio de ações pautadas no desenvolvimento comunitário.

O ICE, portanto, deve ser compreendido como apenas um dos responsáveis por tornar o projeto realidade. Um ator que ingressou nessa rede porque vislumbrou no projeto uma oportunidade de contribuir para realizar um de seus objetivos institucionais: a redução da vulnerabilidade social por meio do fortalecimento da capacidade de ação coletiva de organizações e indivíduos.

Esta publicação retrata de forma didática o processo de definição, planejamento e implantação do Projeto Pajiroba, consolidando as informações disponíveis em dois documentos produzidos pela iniciativa: o *Relatório de Sistematização* e o *Relatório de Avaliação*.

Sua intenção é compartilhar os aprendizados coletados durante o período com outras pessoas e instituições preocupadas com a transformação social.

Esperamos que, para você, a leitura deste documento seja tão prazerosa quanto foi para nós a construção desta história.

Boa leitura!

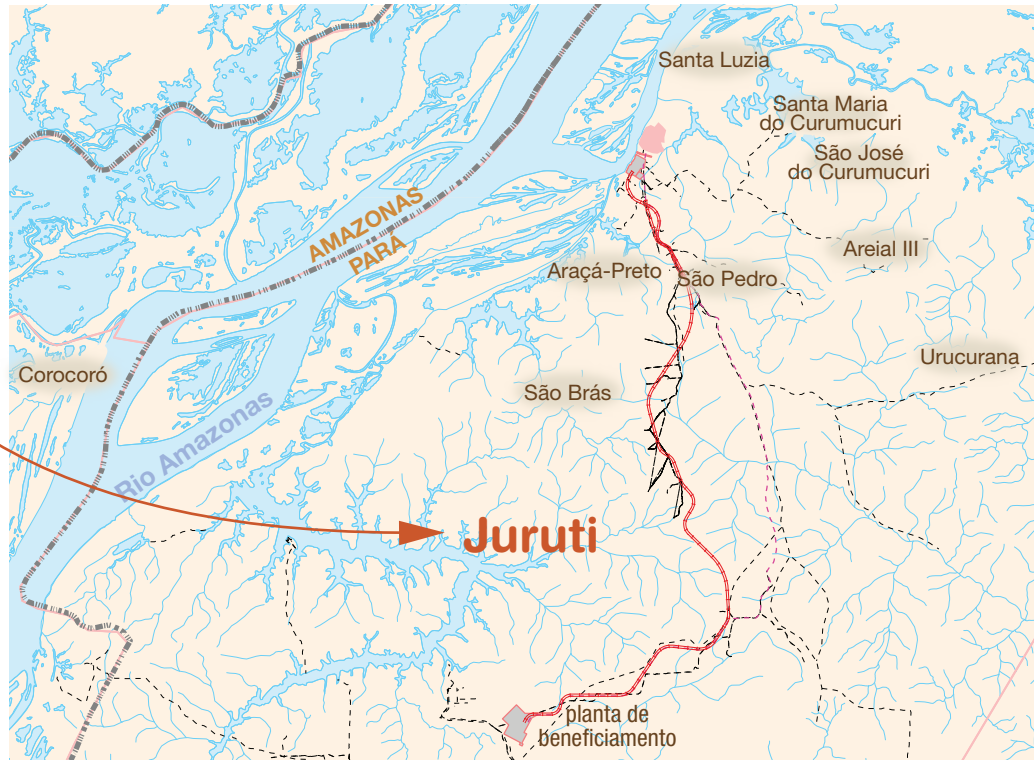
Renata de Camargo Nascimento
Diretora-presidente do ICE – Instituto de Cidadania Empresarial



Juruti: um município com grande potencial



Juruti está situado no extremo oeste do Pará, bem na divisa com o estado do Amazonas e a 848 km da capital Belém. Rodeado por rios, o acesso ao município se faz apenas por barco ou avião.



Localização das nove comunidades rurais de Juruti que atualmente participam do Projeto Pajiroba

Aproximadamente 35 mil pessoas vivem num território de 8.342 km². Sessenta por cento delas moram nas cerca de 200 comunidades que compõem a área rural.

Segundo o site Indicadores de Juruti, elaborado pela Fundação Getúlio Vargas (www.indicadoresjuruti.com.br), no ano 2000 a taxa de analfabetismo no local era de 15% – superior à média nacional (12,8%).

No mesmo ano, a renda per capita do município era de R\$ 55,18, enquanto a média brasileira era de R\$ 297,23. Já a esperança de vida ao nascer era de 63,2 anos – cinco a menos do que a média do país (68,6 anos).

Sua economia é focada na agricultura familiar, na pesca e no artesanato. A região também é rica em recursos naturais: possui um dos maiores depósitos de bauxita de alta qualidade do mundo.

Foi justamente esse minério, matéria-prima para a fabricação do alumínio, que atraiu para ali a multinacional de origem americana Alcoa, no início dos anos 2000.

Previendo as mudanças que ocorreriam no município com sua chegada, em 2001, antes mesmo de obter a licença para implantar sua mina de extração de bauxita, a Alcoa e seu instituto empresarial, o Instituto Alcoa, passaram a estudar as características locais.

Nesse processo, identificaram que, embora a população se dedicasse prioritariamente à agricultura, sua produção era pequena, suficiente apenas para a subsistência. Os comunitários usavam técnicas de plantio rudimentares, as estradas eram ruins – o que dificultava o transporte de insumos e o comércio – e o trabalho era feito individualmente.

Estímulo ao desenvolvimento comunitário

“Investimento social privado é a alocação voluntária e estratégica de recursos privados, sejam eles financeiros, em espécie, humanos, técnicos ou gerenciais, para o benefício público.”

Fonte: Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social

Em 2005, a Alcoa recebeu licença prévia para instalar em Juruti uma mina de extração de bauxita. A condição era o desenvolvimento de projetos de infraestrutura e de compensação ambiental.

Paralelamente às obras de implantação da mina, o Instituto Alcoa, com apoio da empresa, decidiu criar um projeto de **investimento social privado**. O foco era o fortalecimento dos atores locais (organizações comunitárias e moradores) para torná-los protagonistas do desenvolvimento sustentável da região. O pano de fundo para isso era o fomento à agricultura familiar.

Como a Alcoa conhecia o trabalho que o ICE – Instituto de Cidadania Empresarial desenvolvia em São Paulo, convidou-o para colocar em prática o Pajiroba. O Instituto aceitou rapidamente o convite, pois a iniciativa estava alinhada à sua missão de contribuir para a redução da pobreza no país. Era também uma boa oportunidade para ampliar conhecimentos sobre projetos desenvolvidos em áreas rurais.

A escolha implicou na adoção de alguns pressupostos e procedimentos metodológicos, já que a aposta do ICE é que o desenvolvimento só acontece quando se amplia a capacidade das pessoas de transformarem sua própria realidade.

Assim, o Instituto concentrou seus esforços em:

- Desenvolver capacidades coletivas.
- Empoderar os diferentes atores das comunidades e fomentar a corresponsabilidade pelo projeto.

- Incentivar a participação cidadã no processo de desenvolvimento do município.
- Valorizar os saberes das comunidades.
- Promover a autonomia dos moradores.

Especificamente em relação à agricultura familiar, a proposta era:

- Transferir conhecimentos sobre produção agrícola, aumentando a produtividade do plantio de mandioca, a qualidade de seus derivados e a diversidade de produtos plantados.
- Fortalecer as organizações comunitárias.
- Ampliar os canais de comercialização e a renda de comunidades rurais.
- Construir uma estrutura de governança para dar sustentabilidade ao projeto.

Para isso, o ICE convocou parceiros capazes de auxiliar no processo. Eles aportaram conhecimentos sobre o plantio de mandioca, feijão, milho, hortaliças, frutas, mudas, criação de aves e produção de derivados de mandioca, enquanto a equipe técnica do Projeto Pajiroba acompanhou os agricultores em seu processo de apropriação desses conceitos e assessorou as produções, ajudando-os a consolidar aprendizados.

Nas diversas etapas do Pajiroba, as comunidades foram entendidas como coautoras do projeto, tendo sido envolvidas em todos os processos de decisão e execução de atividades.

Projeto Pajiroba

Participantes: comunidades rurais do município de Juruti (PA).

Objetivo geral: aumentar a renda e promover a melhoria da qualidade de vida em Juruti, com base nos princípios da agroecologia e da economia solidária.

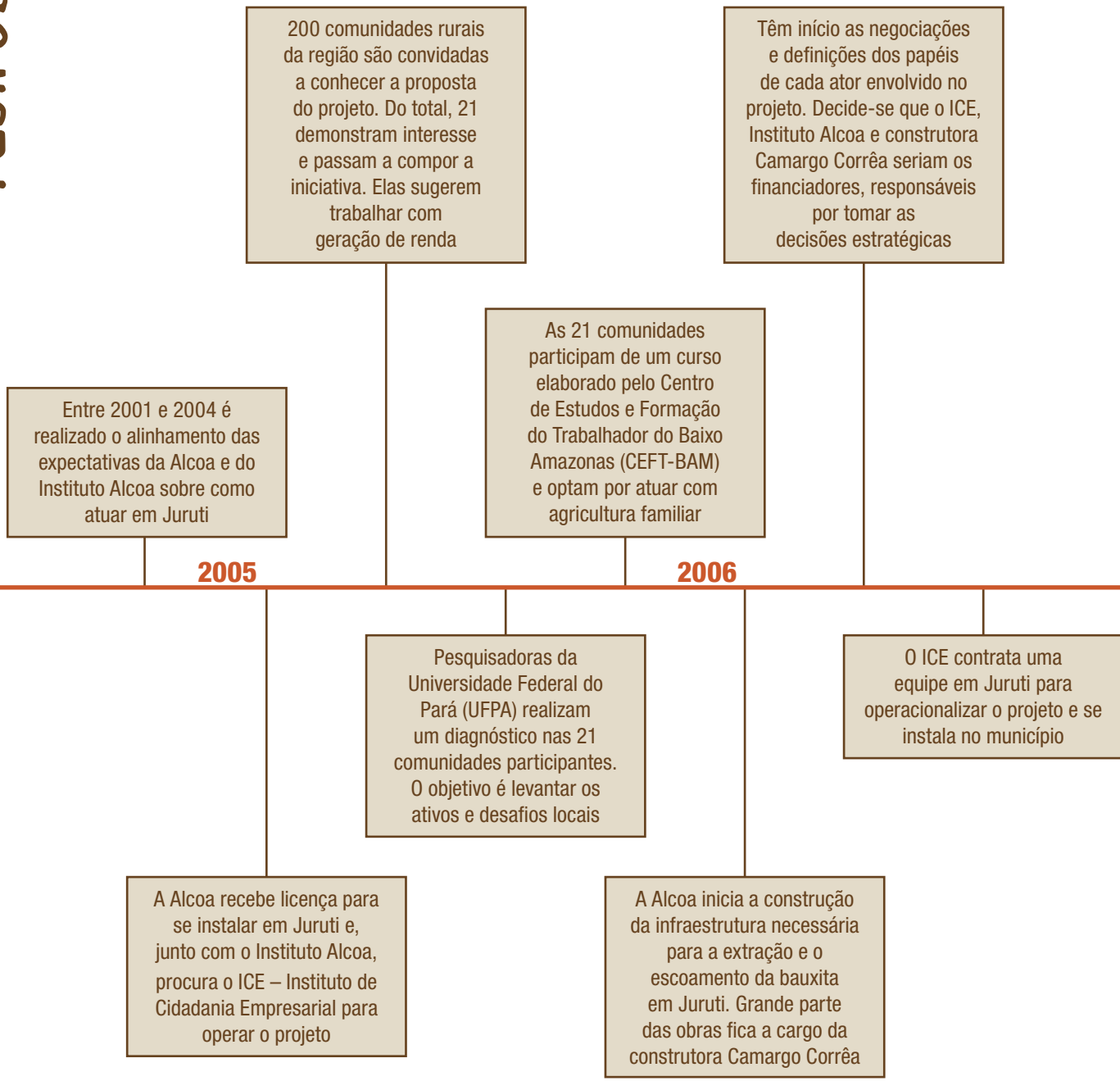
Objetivos específicos: fortalecer a capacidade de organização e estimular as práticas coletivas; promover o fortalecimento das organizações de base comunitária e sua participação no processo de desenvolvimento de Juruti; aumentar a produtividade por hectare plantado de mandioca; aumentar a qualidade dos produtos derivados da mandioca; aumentar a renda em 21 comunidades do município de Juruti; diversificar a produção das comunidades rurais; ampliar os canais de comercialização e a margem de contribuição dos produtos comercializados; construir uma estrutura de governança local que permita a sustentabilidade do projeto.

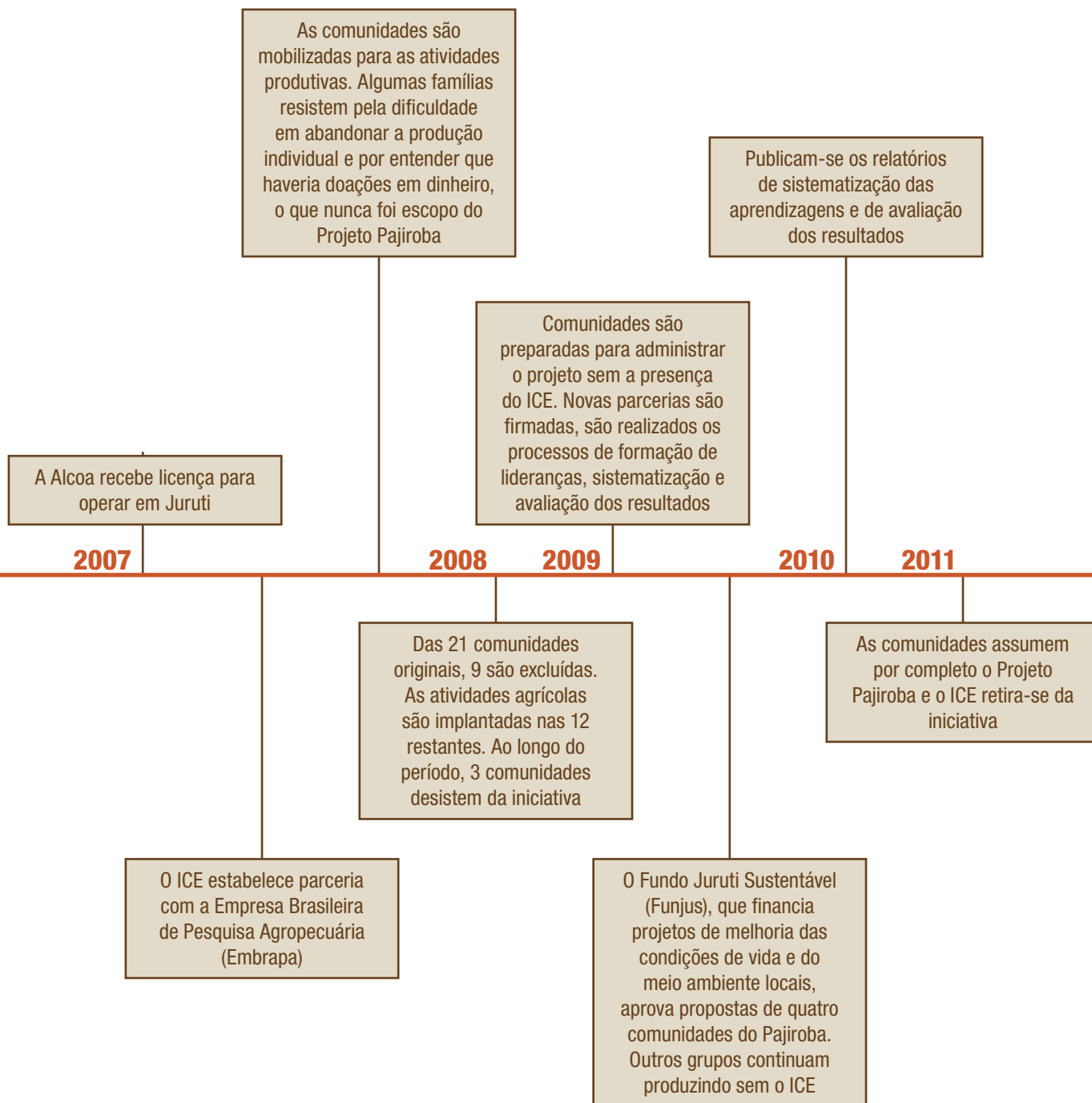
Premissas: respeito à cultura local; respeito ao ritmo do lugar; participação das comunidades nos processos de decisão; e promoção do trabalho coletivo.

Estratégias: formação de lideranças; assistência técnica e extensão rural permanente; formação em conteúdos agrícolas; e melhoria da infraestrutura inicial.

Linhas de ação: agricultura familiar; produção artesanal; fortalecimento das organizações de base comunitária; e fortalecimento da gestão local do projeto.

Técnicas desenvolvidas: hortas comunitárias; criação de pequenos animais; plantio de mudas de árvores frutíferas e essências florestais; e sistema bragantino (consórcio de mandioca, milho e feijão).





Perfil dos participantes

As comunidades que originalmente participariam do Pajiroba são: Alemanha, Araçá-Preto, Areial I, Areial II, Areial III, Betânia, Capiranga, Corocoró, Diamantino, Galileia, Jauari, Maravilha, Monte Muriá, Prudente, Santa Luzia, Santana, Santa Maria do Curumucuri, São Brás, São José do Curumucuri, São Pedro e Urucurana.

Quando o Projeto Pajiroba foi delineado, em 2005, a ideia era que fosse realizado em **21 comunidades** do município de Juruti (PA).

Uma determinação legal decorrente da licença concedida à Alcoa para se instalar na região, no entanto, definiu que as comunidades impactadas diretamente pelo empreendimento deveriam receber ações de fortalecimento da agricultura familiar como parte do Plano de Controle Ambiental (PCA).

A fim de evitar a sobreposição de ações, em 2007 a Alcoa, o ICE e a CNEC (empresa responsável por coordenar as ações de compensação ambiental) decidiram restringir o Pajiroba a 12 comunidades: Araçá-Preto, Areial I, Areial II, Areial III, Corocoró, Galileia, Santa Luzia, Santa Maria do Curumucuri, São Brás, São José do Curumucuri, São Pedro e Urucurana.

Essas comunidades são caracterizadas por casas de palha ou madeira, nas quais nem sempre há energia elétrica ou água encanada. Todas elas possuem uma escola de Ensino Fundamental e uma igreja. Uma vez por semana, o transporte público está disponível e a população pode ir à sede do município.

Na época da implantação do projeto, a principal atividade produtiva da região era o cultivo de mandioca, que envolvia a maioria da população. Mais de 40% dos cidadãos não tinham nenhuma fonte de rendimentos. A intenção do Pajiroba era fortalecer as comunidades e a agricultura local, melhorando seus processos de plantio e comercialização, e diversificando as culturas.

O convite aos moradores para se envolver na iniciativa foi feito de diversas maneiras, com vistas a convocar todas as famílias. Em 2005, comunitários participaram de um curso ministrado pelo Centro de Estudos e Formação do Trabalhador do Baixo Amazonas (CEFT-BAM), organização da sociedade civil que há 20 anos trabalha fortalecendo a produção familiar na região. A formação seria destinada à criação coletiva do próprio Projeto Pajiroba.

Nesse processo, os moradores explicitaram seu desejo de investir na cadeia produtiva da mandioca. Mas logo perceberam que a ação seria insuficiente para aumentar a renda das famílias.

Com base em muito diálogo entre comunidade, técnicos e financiadores, o desenho final do Pajiroba foi aprovado em setembro de 2006. Além de aprimorar o cultivo da mandioca por meio do **sistema bragantino**, decidiu-se apostar na produção de hortaliças, frutas, mudas, aves e derivados de mandioca.

Em 2007, com o início dos grupos produtivos, novos moradores agregaram-se à iniciativa. No decorrer da implantação, mais pessoas se engajaram. No total, 100 famílias – o equivalente a 18% da população das comunidades atendidas – foram mobilizadas.

Embora menos de 20% dos comunitários tenham participado diretamente do Pajiroba, a sensação entre eles foi de que as comunidades como um todo foram impactadas. Isso porque, por um lado, os participantes compartilharam o conhecimento obtido com outros integrantes das comunidades. Por outro, os novos alimentos que passaram a ser produzidos, como as frutas e as verduras, foram incluídos na dieta das famílias.

Cerca de 60% dos participantes estiveram no projeto durante dois anos e 20% entre um e dois anos. As mulheres representaram 40% dos integrantes e os homens 60%. A média de idade era de 33 anos e 67% deles haviam concluído o Ensino Fundamental.

Ao longo da implantação do projeto, as comunidades de Areal I, Areal II e Galileia desistiram do projeto. Este relatório, no entanto, reflete os aprendizados obtidos na interação com as 12 comunidades.

O sistema bragantino é uma técnica agrícola que alia a produção de duas ou mais culturas em uma determinada área, ao mesmo tempo, tendo como ponto de partida a correção da fertilidade do solo. Foi desenvolvido pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) na região bragantina, nordeste do Pará, para diminuir a devastação da floresta Amazônica.

A metodologia potencializa a utilização da força de trabalho, promove melhor utilização da água e dos nutrientes da terra, permite maior eficiência no controle de ervas e a diversificação alimentar.

No Projeto Pajiroba, foram associados os cultivos de mandioca, milho e feijão – culturas com ciclos complementares, que os comunitários tinham interesse em produzir.

Compartilhando aprendizagens

Os objetivos do Projeto Pajiroba eram aumentar a renda e promover a melhoria da qualidade de vida em Juruti.

Por meio da promoção do desenvolvimento comunitário, a ideia era incentivar cada morador a se tornar protagonista da sua própria história, mas atuando de forma articulada e colaborativa com os demais integrantes da coletividade.

Para atingir esse escopo, foram adotadas quatro estratégias: formação de lideranças locais; assistência técnica e extensão rural permanentes; formação em conteúdos agrícolas; e investimento em infraestrutura inicial.

As linhas de ação estabelecidas foram: agricultura familiar; produção artesanal; fortalecimento das organizações de base comunitária; e fortalecimento da gestão das produções agrícolas locais.

O pressuposto por detrás de todas as etapas e ações foi construir um projeto em **parceria com** a comunidade e **não para a** comunidade, tendo como ponto de partida a crença de que o desenvolvimento social se dá via “empoderamento” da sociedade.

Assim, foram adotadas quatro premissas: respeito à cultura local; respeito ao ritmo do lugar; incentivo à participação da comunidade nos processos de decisão; e promoção do trabalho coletivo.

A iniciativa resultou em inúmeras aprendizagens, identificadas tanto no processo de implementação do projeto quanto nos de sistematização e avaliação, estes últimos tendo sido realizados entre maio de 2009 e julho de 2010 (*saiba mais na página 36*).

Durante a sistematização, levantou-se como os atores envolvidos vivenciaram o projeto e o que eles aprenderam com a prática.



Já na avaliação, verificou-se em que medida os objetivos do projeto haviam sido cumpridos. Para isso, recorreu-se ao uso de metodologias de pesquisa quantitativas e qualitativas. Foram aplicados mais de 60 questionários para obter informações quantitativas e organizados dez grupos focais para recolher dados qualitativos – sempre junto a diferentes públicos: pessoas que participaram do projeto; pessoas que participaram, mas desistiram de continuar depois de certo tempo; pessoas que nunca participaram do projeto; parceiros financiadores; e equipe técnica.

Os principais resultados e desafios desses processos merecem ser divididos com outras pessoas e instituições preocupadas com a transformação social e são apresentados a seguir. Afinal, os atuais problemas socioeconômicos são complexos e multicausais, e as chances de superá-los aumentam quando se compartilham as experiências e os aprendizados.

1. Sobre parcerias

Talvez um dos aprendizados mais importantes decorrentes da implantação do Pajiroba tenha sido entender o que são parcerias e como estabelecer alianças consistentes e duradouras.

O projeto foi construído com base no diálogo entre múltiplos atores (moradores, técnicos e financiadores), que se aproximaram da iniciativa com trajetórias e interesses distintos. Promover a interação entre todos eles para que criassem juntos novas formas de encarar o mundo foi um exercício desafiador.

O que se percebeu nesse processo é que o passo inicial para o estabelecimento de parcerias é a criação de valores sólidos e comuns a todos. Isso leva tempo e demanda energia porque depende de cada um se autoconhecer para identificar o que é possível compartilhar ou aprender com o parceiro, de se deixar ser conhecido e se dispor a conhecer o outro.

Perguntas que podem ajudar nos processos de autoconhecimento e de conhecimento dos parceiros:

- Que capacidades ou recursos nos faltam?
- É preferível desenvolver essas capacidades internamente ou a troca com um parceiro pode favorecer a construção de uma nova forma de conhecimento ou de atuação?
- Que capacidades e recursos temos e podemos compartilhar?
- O que queremos compartilhar e o que não queremos?
- O que entendemos por parceria?
- Que valor damos à atuação conjunta?
- Que inseguranças temos em relação à atuação conjunta?
- O que estamos dispostos a modificar em favor do trabalho conjunto? Do que não abrimos mão?

Durante essa fase também é preciso alinhar o que cada um assume enquanto parceiro e o que ambos entendem por ou esperam da parceria, construir relações de confiança e afirmar compromissos mútuos. Isso dá segurança, ajuda a manter expectativas realistas, explicita as responsabilidades de cada ator e evita ruídos e frustrações no futuro.

No caso do Projeto Pajiroba, o ICE, o Instituto Alcoa, a Fundação Alcoa, a Alcoa e a construtora Camargo Corrêa assumiram a responsabilidade por impulsionar a iniciativa e convocar os atores para provocar uma mudança na comunidade. A relação entre eles se deu de maneira natural porque eram instituições que já se conheciam e haviam trabalhado juntas em outras ocasiões.

Já as alianças entre os parceiros e as comunidades exigiram mais esforços. No entanto, foram fundamentais, pois permitiram incluir conhecimentos essenciais ao projeto – seja sobre a comunidade, sobre o que ela entendia como importante para melhorar sua qualidade de vida ou sobre agricultura familiar.

Especificamente no que diz respeito às parcerias com as comunidades, a mobilização inicial foi complexa. Muitas pessoas e instituições haviam passado por Juruti fazendo promessas que não foram cumpridas. Havia, portanto, resistência às parcerias, pois alguns comunitários viam com receio a construção da mina de extração de bauxita.

Outro fator que gerou desconfiança e dificultou o estabelecimento de alianças foi um ruído de comunicação ocorrido no início do projeto, em 2005. Nesse momento, o ICE queria realizar um diagnóstico local para identificar os talentos e os desafios das comunidades rurais. Assim, contratou duas pesquisadoras da Universidade Federal do Pará (UFPA).

Ao alinhar as expectativas dos parceiros, vale perguntar:

- O que faz com que cada organização ou pessoa se interesse em trabalhar de forma conjunta?
- Por que este grupo de parceiros está se formando?
- Que expectativas cada um tem?
- O que o grupo pode realizar junto?
- O que o grupo não realizaria se cada um trabalhasse sozinho?
- Que resultados o grupo espera de sua atuação?

Parceria não significa identidade absoluta, mas apostar nas diferenças. São elas que justificam a aliança e podem trazer crescimento mútuo.

Esse primeiro contato com a comunidade foi muito importante porque permitiu identificar as condições de vida e as formas de organização comunitária existentes, o que possibilitou delinear algumas das estratégias e linhas de ação condizentes com as necessidades locais.

No entanto, gerou expectativas que não correspondiam à proposta do projeto. Isso porque, apesar de conhecer bem a região de Juruti, as pesquisadoras não estavam familiarizadas com a forma de atuação do ICE. Na hora de explicar o Pajiroba aos comunitários, elas deram a entender que o Instituto os apoiaria financeiramente – o que nunca esteve no escopo da iniciativa.

Quando o ICE voltou à região, em 2007, para apresentar a versão final do Pajiroba e sugerir o início das atividades produtivas, foi preciso superar o mal-entendido. O Instituto realizou uma grande escuta aos moradores para apreender quais eram seus anseios, o que permitiu construir uma nova relação, pautada na confiança.

A construção de uma parceria é um processo, que exige tempo, compreensão do outro, comunicação constante e compromisso de todos os atores.

Outro ponto que gerou atritos com as comunidades foi decorrente de diferenças culturais. A barreira foi ultrapassada com a contratação de uma equipe local, capaz de compreender não só a realidade das comunidades como também de se comunicar com uma linguagem familiar a elas, recuperar seu entusiasmo, valorizar os saberes locais e interagir com a coordenação alocada no Sudeste.

Os principais parceiros técnicos do projeto foram o Centro de Estudos e Formação do Trabalhador do Baixo Amazonas (CEFT-BAM), a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), a Associação de Artesãos do Município de Juruti, o Conselho de Sustentabilidade de Juruti e o Sindicato dos Trabalhadores Rurais.

Na avaliação inicial do projeto, talvez outros pudessem ter sido incluídos na rede de atores. Mas outro grande aprendizado do Pajiroba foi compreender que é preciso respeitar a liberdade de es-

colha das instituições que não querem participar. E entender que, ao surgirem discordâncias entre os parceiros, a solução deve ser sempre resultado de um diálogo franco e transparente.

Avanços e retrocessos

Se estabelecer uma parceria e alinhar as expectativas dos parceiros é um processo complexo, mantê-la exige enormes esforços.

O Pajiroba deixou claro que, tal como ocorre em qualquer relação humana, é comum que as parcerias passem por momentos de avanços e retrocessos. Assim, às vezes, os parceiros estão próximos, dispostos a trabalhar coletivamente, acreditando em um objetivo comum. Em outras situações, eles se decepcionam, se afastam e desconfiam da atuação conjunta.

Quando existe confiança mútua entre os envolvidos, no entanto, é mais fácil manter as parcerias. Esse sentimento é construído paulatinamente, com base na adoção de uma série de atitudes e práticas que favorecem a participação e reforçam os compromissos entre os parceiros.

Entre elas estão:

- **Diálogo aberto e transparente.** O estabelecimento de uma comunicação ampliada, por meio da qual é possível observar e refletir sobre determinada situação, construindo ideias e novas percepções, é fundamental. Nesse sentido, o fluxo de informações deve ser constante para nutrir os relacionamentos, o que pode exigir a criação de múltiplos canais, como reuniões e rodas de conversa presenciais, relatórios e trocas de e-mails, conforme a particularidade de cada parceiro.
- **Flexibilidade.** Além de estar dispostos a ouvir as opiniões do outro, os parceiros devem saber flexibilizar seus pontos de vista e abrir mão de algumas ideias em favor da melhor alternativa para o coletivo.

- **Definição do significado da parceria para cada organização.** A aliança deve ser compreendida e apropriada pela organização como um todo. Ela pode ser estabelecida pelas lideranças das instituições parceiras, mas só funciona se fizer sentido para todos os membros.
- **Planejamento conjunto e decisões compartilhadas.** São instrumentos que ajudam os envolvidos a validar um objetivo comum e a renovar seu compromisso a cada fase do projeto. Isso não é simples e pode gerar conflitos. Mas deve ser encarado com naturalidade, como parte do processo de amadurecimento da relação de parceria.
- **Monitoramento e avaliação conjuntos e constantes.** A criação de um sistema de monitoramento e avaliação compartilhado ajuda a validar o desenho do projeto, considerando suas premissas metodológicas, estratégias e metas. Embora no caso do Pajiroba esse sistema só tenha sido elaborado no final do processo, é interessante que ele seja construído já na fase de planejamento, de maneira coletiva. Isso pode funcionar como mais uma forma de alinhar expectativas.
- **Incentivo à participação e controle.** São mecanismos que levam tempo porque dependem da criação de um sentimento de pertencimento ao projeto, de considerá-lo importante e de constante reflexão coletiva. É necessário, portanto, prever tempo para esses processos, evitando que as decisões passem a ser tomadas em uma velocidade maior do que a exigida em uma abordagem participativa.

2. Sobre os princípios metodológicos

Um princípio que rege a atuação do ICE é que as comunidades devem ser protagonistas de seus processos de desenvolvimento. Essa crença é fruto da história da organização, do conhecimento técnico de sua equipe e do intercâmbio de experiências com especialistas e grupos comunitários.

O referencial teórico que norteia as ações do ICE é influenciado pelas reflexões sobre desenvolvimento produzidas pelo Banco Mundial, pela Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal) e pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud). Também por autores como Célia Schlithler, John McKnight e Rogério Arns, e pelo conceito de desenvolvimento de base partilhado com outros institutos e fundações, dada sua participação na RedeAmérica (*veja quadro ao lado*).

O Projeto Pajiroba partiu de quatro premissas: respeito à cultura local; respeito ao ritmo do lugar; participação das comunidades nos processos de decisão; e promoção do trabalho coletivo.

Respeito à cultura e ao ritmo locais

O ICE acredita que o desenvolvimento comunitário só acontece quando se valoriza a identidade da comunidade, incluindo sua história e seus costumes. No caso das comunidades rurais, isso é ainda mais importante, pois o patrimônio cultural material e imaterial é resultante das tradições e do trabalho de muitas gerações.

O Pajiroba revelou que, em um projeto comunitário, além de respeitado, esse passado deve ser constantemente lembrado. Isso

O que é desenvolvimento de base?

Formada em 2002, a RedeAmérica reúne institutos e fundações empresariais que atuam com o desenvolvimento de comunidades.

De forma coletiva e com base na atuação prática de seus membros, a rede definiu o desenvolvimento de base como a capacidade que as populações de baixa renda têm para: se autoconvocar; definir suas necessidades; identificar as alternativas mais viáveis para superar seus problemas; formular, executar programas e projetos; e avaliar suas conquistas e dificuldades.

Essa capacidade organizativa e de ação coletiva permite que esses grupos se convertam em protagonistas de seu próprio desenvolvimento e renovem constantemente sua disposição para participar dos destinos de suas comunidades.

A abordagem pode ser resumida numa mudança de olhar: a comunidade deixa de ser vista como portadora de fragilidades (visão assistencialista) e passa a ser entendida como portadora de capacidades e potencialidades.

O assistencialismo	O desenvolvimento de base
Satisfaz necessidades	Gera capacidades
Dá o que falta	Empodera com base no que se tem
Promove passividade	Fortalece organizações
Demanda ajuda	Propõe projetos coletivos
Promove paternalismo	Gera corresponsabilidade
Cria dependência	Promove sustentabilidade
Limita a escala de ação	Permite expansão
Mantém o <i>status quo</i>	Gera cidadania e capital social
Limita a participação	Promove democracia

porque, por um lado, cria entre os participantes um sentimento de pertencimento à comunidade e a consciência de que seus conhecimentos e capacidades são importantes. Por outro, porque pode encurtar caminhos, já que os moradores conhecem bem o território local, o clima, o comportamento do solo, dos animais, as relações sociais existentes, o que facilita a implantação do projeto.

Ouvir tudo o que a comunidade tem a dizer, suas contribuições e seus anseios, nesse sentido, é fundamental. No projeto, o cuidado constante foi para que os saberes da comunidade prevalecessem – e não só a visão dos parceiros.

Assim, por exemplo, como um elemento forte nas 12 comunidades participantes era o cultivo da mandioca, buscou-se complementar a produção e otimizar a produtividade, mas sem abandonar a cultura original. O mesmo aconteceu no plantio de hortaliças e de frutas, na criação de aves etc.

O projeto mostrou que bons caminhos para o respeito à cultura local são: contratação de uma equipe local, fortalecimento da identidade das comunidades e estabelecimento de processos permanentes de escuta.

Participação da comunidade nas decisões e ações

A fim de garantir a participação ativa da comunidade no Projeto Pajiroba, foram criados diferentes mecanismos de consulta, tomada de decisão e contrapartidas nas comunidades. Os processos foram pautados pela horizontalidade das relações entre a equipe técnica e as comunidades e, sobretudo, pela disposição para a mudança.

Assim, nenhuma decisão foi tomada de forma unilateral, a fim de estimular a capacidade de análise crítica de cada pessoa do grupo. Essa escuta implicou num repensar contínuo da iniciativa, pois, caso a comunidade não aceitasse a proposta feita pela equipe do Pajiroba, ela era alterada imediatamente para contemplar as expectativas dos moradores.

Na fase de planejamento das ações, por exemplo, os técnicos levavam sugestões às comunidades, que eram validadas com os grupos.



Todas as decisões foram tomadas com base em quatro critérios: vontade da comunidade; viabilidade técnica; viabilidade econômica; e possíveis impactos no meio ambiente.

Para que as ações planejadas fossem executadas, foram estabelecidos acordos de trocas (ou contrapartidas) com as comunidades. Por isso, durante a implementação dos grupos produtivos, nenhuma ação acontecia sem que a comunidade tivesse dado o primeiro passo. O terreno devia ser preparado pela comunidade antes de passar pela mecanização contratada pelo projeto. O aviário deveria

ser construído pelo grupo para só então receber o lote de galinhas comprado pelo Pajiroba. E assim por diante. Tudo para que os comunitários percebessem seu potencial, se apropriassem do projeto e notassem que eles já dispunham de muitos recursos – ao contrário do que costumavam pensar.

Nesse caminhar, as comunidades descobriram novos talentos que não imaginavam. Surgiram carpinteiros, pedreiros e artesãos das atividades de construção da casa de farinha, da criação de aves e de muitas outras ações. Os novos profissionais foram sendo estimulados e reconhecidos pelos companheiros, o que criou novas formas de relacionamento colaborativo.

Essa abordagem de ouvir a comunidade e repensar o projeto teve grande impacto positivo. Durante a avaliação do projeto, os grupos citaram tal metodologia como um dos destaques da iniciativa.



3. Sobre estratégias adotadas

O Projeto Pajiroba utilizou quatro estratégias: formação em conteúdos agrícolas; investimento em infraestrutura inicial; assistência técnica e extensão rural permanentes; e formação de lideranças.

Formação em conteúdos agrícolas

Antes da chegada do Pajiroba a Juruti, as comunidades viviam da pesca e da agricultura de subsistência. A atividade principal era a monocultura da mandioca – plantada por 61% dos moradores. As técnicas utilizadas eram rudimentares e a produtividade baixa – em quantidades às vezes insuficientes para a própria alimentação.

Após a escuta aos comunitários e uma pesquisa junto aos parceiros técnicos, optou-se por tornar o fortalecimento da agricultura familiar o eixo mais importante do Projeto Pajiroba. A intenção era melhorar a produção de mandioca e de seus derivados, além de diversificar as culturas.

As estratégias utilizadas para aumentar a produção das áreas plantadas foram: assistência técnica para a transferência de tecnologias agrícolas e aporte de recursos necessários para o início das atividades produtivas – sempre com a contrapartida da comunidade.

Optou-se por incluir técnicas simples, que já haviam sido testadas em outros lugares, para garantir a continuidade das ações. Assim, foram implantados nas comunidades de Juruti hortas comunitárias, criação de pequenos animais e plantio de mudas de árvores frutíferas e essências florestais.

Foi adotado ainda o sistema bragantino, que associa o cultivo contínuo de diferentes culturas, tendo como ponto de partida a correção da fertilidade do solo (*veja página 13*). No caso do Pajiroba, foram integradas à produção de mandioca as culturas de feijão e milho. Isso porque, além de ser produtos alimentares básicos, apresentavam ciclos de curto e longo prazos, permitindo o plantio em uma mesma área, com menor degradação ambiental. O aprimoramento dos derivados de mandioca e de sua comercialização também foi implantado.

Buscar contrapartidas da comunidade é importante para que ela se aproprie do projeto e assuma sua corresponsabilidade nos resultados da ação.

A escolha dessas técnicas foi importante porque contribuiu para os comunitários sentirem que seu conhecimento estava não só sendo valorizado mas também aperfeiçoado.

Assim, no caso da produção de hortaliças, embora a atividade já existisse em Juruti, ela era focada na produção de cebolinha, chicória e coentro. Por meio do Pajiroba, foram introduzidas as culturas de couve, alface, tomate, pimentão, pimenta-doce, berinjela e pepino. Foram adotadas técnicas de espaçamento, rotação das culturas, irrigação e colheita. Nas regiões de várzea, para evitar alagamentos, foram construídos balcões suspensos.

Em relação à criação de galinhas – que antes cresciam nos quintais das famílias, junto a outros animais e sem as condições de higiene e alimentação adequadas –, decidiu-se instalar aviários. O sistema de semiconfinamento em área isolada, com constantes cuidados (limpeza das aparelhagens, reposição da ração e da água, observação do comportamento das aves, entre outros), permitiu reduzir a mortalidade das aves e aumentar sua qualidade.

Quanto ao sistema bragantino, as principais mudanças adotadas foram: preparação das áreas de plantio por meio de tratores e sem o uso da queima do mato; realização da capinação de duas a três vezes ao ano; plantio consorciado de culturas; plantio em linha; e uso de adubo e defensivos agrícolas para melhorar a qualidade do solo e diminuir as pragas.

O aprimoramento do beneficiamento da mandioca também foi importante para as comunidades. Apesar de esse produto já ser bem conhecido em Juruti, ele era mal utilizado como fonte de renda, pois era aproveitado para produzir poucos derivados e de baixa qualidade.

Assim, foram implantadas casas de farinha e, em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar), realizaram-se cursos para diversificar a produção de derivados da mandioca. Ao final do processo, as comunidades passaram a produzir farinha

seca, farinha mista, farinha d'água, farinha de tapioca, tucupi, beiju, tapioca e maniçoba.

A produção de frutas foi adotada para melhorar a alimentação dos agricultores e diversificar ainda mais a comercialização. Optou-se pelo plantio de abacaxi e de pomares de citros (laranja, tangerina e limão), cujas árvores demoram até três anos para começar a produzir. Até o final dos processos de sistematização e avaliação do Pajiroba, nem todas as comunidades haviam chegado ao ponto da colheita, mas elas demonstravam alta expectativa para a comercialização de frutas.

Já a produção de mudas de madeira de lei (mogno, itaúba, jatobá, cumaru, pau-brasil) e de frutíferas (coco, laranja, maracujá, banana) foi adotada em apenas uma comunidade. A ideia era vendê-las a outras comunidades, mas, durante o processo, surgiram vários desafios, inclusive em relação ao estabelecimento de uma rede de parcerias que garantisse a comercialização e o consumo das mudas. Por isso, a produção foi mantida em pequena quantidade.

De maneira geral, tanto para os participantes do Pajiroba quanto para os demais moradores das comunidades, as alterações propostas nas técnicas agrícolas foram adequadas.

Os comunitários reconhecem que as mudanças geraram aumento na produção. Com exceção dos derivados de mandioca, agora, todas as culturas produzem em quantidade suficiente para a alimentação das famílias e geram um excedente para a comercialização. Eles também consideram que houve ampliação da qualidade dos produtos, o que se reverteu em maior aceitação no mercado e melhores preços.

Um resultado complementar de todo o processo foi o aumento da autoestima dos moradores. Esse fenômeno fica evidente na satisfação que eles demonstraram ao desenvolver produtos de boa qualidade, que são valorizados pelos consumidores e pelo restante da comunidade. Os grupos ainda precisam avançar, no entanto, em sua capacidade de gestão.



Investimento em infraestrutura e assistência técnica

Para possibilitar todos esses avanços, o Projeto Pajiroba apostou em duas estratégias complementares: investimento na infraestrutura inicial necessária para a produção agrícola e assistência técnica permanente.

O principal produto derivado da mandioca-brava, espécie mais cultivada pelas comunidades de Juruti, é a farinha. O projeto investiu, portanto, na construção de casas de farinha, equipadas

com fornos, tanque revestido com cerâmica, piso cimentado e cevador em bom estado para dar aos comunitários condições de obter uma produção de qualidade.

Os comunitários consideraram essa estratégia acertada, creditando em parte a ela a melhoria da produção dos derivados da mandioca e sua fácil aceitação no mercado. Outra linha que se mostrou muito acertada foi a participação da equipe técnica do Projeto Pajiroba na transferência dos conhecimentos sobre a cultura da mandioca e de outros alimentos.



Esses profissionais estabeleceram uma rotina de visitas semanais a cada comunidade, o que possibilitou avançar tanto nas novas técnicas adotadas quanto na organização do trabalho coletivo.

No início, os moradores resistiram à chegada dos técnicos. Mas, com o passar do tempo e o trabalho conjunto, perceberam nos encontros periódicos um fator essencial para a mobilização dos grupos e para a execução das atividades.

Os técnicos acompanhavam de perto os desafios e esclareciam dúvidas, passando segurança para a adoção das novas propostas.

Formação de lideranças

A construção coletiva do Pajiroba favoreceu a criação de estratégias baseadas nas necessidades observadas no dia a dia do projeto.

Uma delas foi a construção de uma agenda para a formação de lideranças – atividade que não havia sido planejada inicialmente, mas que se mostrou importante porque o desenvolvimento de líderes foi essencial para desabrochar capacidades entre os demais integrantes do grupo.

Os “Encontros de Líderes” ocorreram entre fevereiro de 2008 e outubro de 2009. Em dez encontros e num total de 60 horas, recorreu-se novamente à aprendizagem participativa, realizando oficinas bimestrais, com atividades relacionadas ao cotidiano dos agricultores.

Foram trabalhados temas como os papéis dos líderes no grupo, tipos de liderança, formas de organização do trabalho coletivo e gestão de pequenas propriedades rurais (que incluía conceitos como cálculo de produção e composição do preço dos produtos).

Ao mesmo tempo que davam subsídios técnicos para o exercício da liderança, essas oficinas foram importantes para promover a interação entre os líderes das diversas comunidades, já que cada uma delas acontecia em lugar diferente. Isso permitiu aos participantes trocar experiências exitosas, ver os resultados do trabalho dos colegas e compartilhar desafios comuns.

Após a formação, notou-se que o conteúdo relativo aos papéis dos líderes e os tipos de liderança foi absorvido facilmente pelos comunitários, tendo sido fundamental para fortalecer a atuação de algumas pessoas que naturalmente já agiam como líderes e para despertar a liderança entre outras que nunca haviam atuado des-

Investir nos líderes de uma comunidade é importante porque eles facilitam a ação coletiva e o desenvolvimento das capacidades dos demais integrantes.



sa forma. Características consideradas pelos comunitários como fundamentais para o exercício da liderança foram: transparência, comprometimento, organização e capacidade de mobilização.

Já a transferência dos conteúdos referentes à gestão dos grupos produtivos foi um enorme desafio. A meta era introduzir técnicas de planejamento, gestão e comercialização, de maneira que as comunidades fossem capazes de gerenciar suas atividades produtivas por conta própria.

O planejamento foi estimulado pela equipe como forma de auxiliar os comunitários a atingir os objetivos traçados por eles mesmos. As técnicas de comercialização visavam melhorar a venda da produção comunitária para possibilitar o aumento da renda e evitar os atravessadores.

O problema é que esses conhecimentos dependiam do domínio das quatro operações matemáticas básicas (soma, subtração, multiplicação e divisão) – o que não fazia parte da realidade da maioria dos agricultores. A superação dessa dificuldade requeria um tempo do qual o projeto não dispunha. Por isso, o resultado final dessa parte da formação não foi completamente satisfatório. E criou um fator complicador na hora de avaliar o projeto, que impossibilitou a verificação do aumento da produtividade das áreas plantadas. A abordagem desses conceitos no meio rural é, portanto, um tema que merece reflexão mais aprofundada.

4. Sobre procedimentos utilizados

Dois procedimentos adotados pelo Projeto Pajiroba foram importantes para o resultado final da iniciativa: trabalho coletivo e elaboração do diagnóstico.

Trabalho coletivo

O trabalho coletivo era uma premissa do projeto, mas também foi encarado como procedimento. A estratégia para colocá-lo em prática foi resgatar a tradição dos puxiruns, espécie de mutirões organizados para ajudar as famílias na agricultura, que estavam sendo abandonados.

Antigamente, esses mutirões eram realizados em momentos isolados, na época do plantio ou da colheita, mas tinham perdido força na região, sendo substituídos pelo trabalho individual. Segundo os comunitários, antes do Pajiroba, 77% das famílias produziam de maneira individual e 61% em puxiruns.

O Projeto Pajiroba viu no resgate dessa tradição uma oportunidade para propor um modelo de trabalho colaborativo, que respondesse às necessidades operacionais da iniciativa e a seus pressupostos conceituais. Partindo de um elemento da própria cultura das comunidades, ampliou-se o entendimento de trabalho coletivo. Porque enquanto nos puxiruns o trabalho era coletivo e o resultado individual, no sistema proposto pelo Pajiroba o trabalho era coletivo e os resultados coletivos (a produção é do grupo e não de um indivíduo).

Assim, cada comunidade formou um grupo de trabalho, que incluía todas as famílias do projeto. O grupo participava das ações do Pajiroba, de suas orientações e insumos, com o compromisso de compartilhar o planejamento, o trabalho e seus resultados com os demais membros das famílias.

Cada comunidade se organizou e definiu acordos para reger o trabalho coletivo. As tarefas foram divididas com a condição de que:

- O grupo fosse um espaço em que todos se sentissem à vontade para se expressar e no qual as opiniões fossem valorizadas.
- A liderança fosse entendida como um estado e não uma posição fixa – todos poderiam ser líderes em algum momento.
- Os processos de tomada de decisão fossem participativos.
- Os papéis e responsabilidades de cada um fossem bem definidos e conhecidos por todos.

Essas definições exigiram muita dedicação da equipe e das comunidades porque pressupunham a construção de relações de confiança entre os membros e uma mudança profunda de hábitos e costumes.

Em algumas ocasiões, os acordos criados eram flexíveis, sem punições em caso de descumprimento ao acordado. Em outros, as normas foram consolidadas em estatutos.

Uma vez estabelecida a forma de cada grupo trabalhar, as regras tornaram-se um alicerce forte para viabilizar a implantação das ações. Além disso, permitiram o estabelecimento de relações mais horizontais e democráticas entre as pessoas.

Ao final do projeto, apenas 20% das famílias que participaram do Pajiroba disseram que produziam individualmente, 4% nos puxiruns e 97,7% de maneira coletiva. Quase a totalidade dos comunitários (97%) afirmava que as reuniões ocorriam – para 61% deles sempre e 36% de vez em quando. Nesses encontros, eles discutiam, dividiam tarefas – de acordo com as necessidades da produção ou segundo a definição de cargos a ser ocupados pelos membros.

Evidentemente algumas pessoas viram no trabalho coletivo um grande passo. Outras ficaram ressentidas com a baixa participação das famílias ou com a desistência de colegas. Mas, de maneira geral, as comunidades que participaram do projeto dizem que o trabalho coletivo deixa a atividade mais prazerosa, gera a necessidade de se planejar atividades antes de executá-las, cria vínculos de amizade e confiança, estabelece uma relação democrática entre os membros e pode contribuir para uma mudança na forma como as pessoas se relacionam dentro de sua comunidade.

Um desdobramento do incentivo ao trabalho coletivo foi que os participantes passaram a refletir sobre o real significado da palavra “comunidade”, enxergando-se como um grupo coeso, unido por laços afetivos e cooperação, que se fortalece a cada dia. Também criaram a percepção de que ele aumenta a produtividade agrícola, a qualidade dos produtos e facilita a comercialização.

Quanto às pessoas que não participaram do projeto ou que participaram, mas desistiram, não houve mudança significativa na forma de produção. Mas elas consideram que o trabalho coletivo aumenta a qualidade e a quantidade da produção e facilita a comercialização.

Elaboração do diagnóstico

A realização do diagnóstico inicial começou quando o Pajiroba era apenas uma ideia. Esse processo é decisivo porque é o primeiro contato da equipe com a comunidade e porque permite conhecer a realidade local, levantando seus ativos e desafios. Essas informações criam insumos para as fases posteriores do projeto.

No caso de Juruti, houve um descompasso entre a mensagem comunicada pelas pesquisadoras da UFPA responsáveis pelo diagnóstico e a difundida na fase de validação do projeto (quando o ICE explicitou os objetivos da iniciativa, seus pressupostos e deu início aos grupos produtivos). Isso criou expectativas que não podiam ser atendidas pelo projeto (veja página 17). Para reconquistar a confiança dos comunitários, foi preciso muito diálogo.

Talvez o principal aprendizado da experiência seja, portanto, entender a necessidade de alinhar, desde o princípio, os discursos de todas as pessoas envolvidas na ação. Se as pesquisadoras tivessem sido preparadas e conhecessem, de fato, a proposta do ICE, muitos ruídos poderiam ter sido evitados.

O diagnóstico é o primeiro contato direto da comunidade com o parceiro. É fundamental que nesse momento o discurso de todos os envolvidos esteja alinhado. Isso evita o aparecimento de expectativas que não correspondem à proposta.

5. Sobre a renda familiar e a qualidade de vida

O objetivo central do Pajiroba era aumentar a renda das famílias e melhorar a qualidade de vida em comunidades rurais de Juruti. A avaliação do projeto permitiu identificar que, de maneira geral, houve um incremento nas diversas fontes de renda.

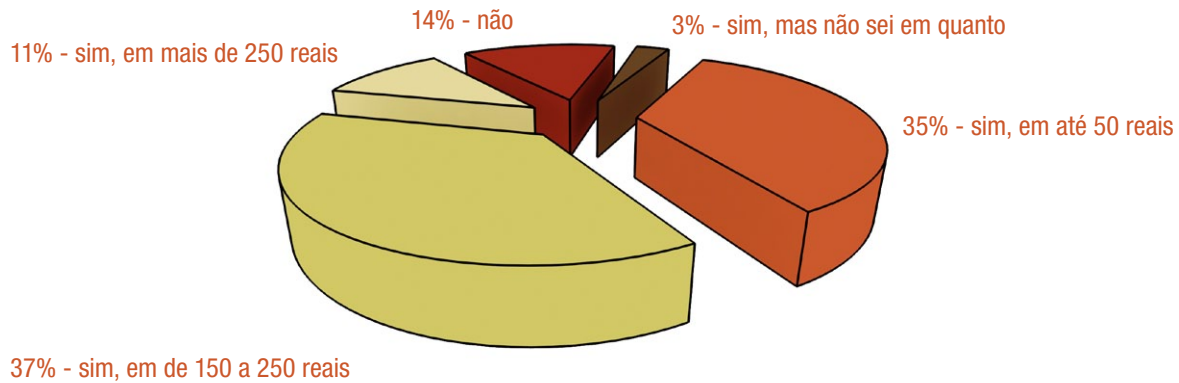
Diretamente, o Pajiroba não provocou mudanças na fonte de renda dos comunitários que nunca participaram da iniciativa. Mas 11% das pessoas que participaram e não participam mais afirmam que o projeto se tornou uma fonte de renda para a família, chegando a contribuir com de 150 a 250 reais por mês.

Entre os que participam do projeto até o momento, 86% disseram que ele se tornou uma fonte de renda. Entre esses, para 37% das pessoas, o Pajiroba contribui com de 150 a 250 reais mensais; para

35%, com até 50 reais por mês; para 11% com mais de 250 reais; e 3% não souberam dimensionar o quanto ele contribuiu (*veja gráfico ao lado*).



O Projeto Pajiroba aumentou sua renda?



É interessante notar que, apesar de ter havido um aumento significativo na renda entre as pessoas que participam do Projeto Pajiroba (120%), 77% delas atribuem o aumento não só à iniciativa mas a outros fatores.

Essa percepção varia entre as comunidades. O que é comum a todas é a sensação de que estão em um processo de construção de algo que pode, no longo prazo, representar o principal sustento das famílias. Por isso, é fundamental que o projeto se mantenha no decorrer do tempo.

Partindo da perspectiva do que os próprios comunitários definiram como qualidade de vida (ter saúde, boa alimentação, se alimentar de produtos diversificados, ter bom trabalho na agricultura, ter acesso ao conhecimento, ser ouvido, ser respeitado como cidadão), notou-se que tanto os que participaram quanto os que não participaram do projeto dizem ter mais qualidade de vida após três anos do Pajiroba.

Dos que participam, 84% afirmam que a saúde melhorou e que a alimentação também, sendo mais diversificada. A totalidade dos participantes diz que o projeto contribuiu para o trabalho na agricultura, 98% dizem que aumentaram seus conhecimentos, e 91% afirmam que se sentem mais respeitados.

Um ponto adicional levantado pelos comunitários sobre o que é qualidade de vida se refere à melhoria das relações entre as pessoas, ao estabelecimento de laços de amizade e à possibilidade de intercâmbio de ideias.

6. Sobre os processos de avaliação e sistematização

Os processos de sistematização e avaliação duraram pouco mais de um ano. Realizados entre maio de 2009 e julho de 2010 com o apoio da Casa 07, eles aconteceram de forma simultânea.

O objetivo da sistematização foi promover uma reflexão entre todos os participantes da iniciativa de maneira que fosse possível levantar as aprendizagens decorrentes da implantação do Pajiroba, organizá-las e apropriar-se desses conhecimentos. Já a avaliação se propôs a analisar o valor do projeto para os atores envolvidos.

A sistematização da iniciativa passou pelos seguintes passos:

1. Apresentação do conceito de sistematização e definição de seus objetivos (daí surgiu a ideia de fazer um vídeo para mostrar as técnicas agrícolas adotadas no projeto).
2. Realização de oficinas para levantar as aprendizagens.
3. Reconstrução do histórico do projeto.
4. Definição da metodologia de aprofundamento dos conteúdos (grupos focais e roteiro de perguntas).
5. Aplicação desse instrumento, aprofundando os aprendizados e propondo recomendações para o futuro.
6. Organização dos aprendizados.
7. Reflexão sobre essas informações.
8. Elaboração de um relatório final e de produtos para a disseminação dos conteúdos.

Esse exercício de reflexão sobre as experiências vividas e de organização dos aprendizados foi registrado pela equipe do Pajiroba no Relatório de Sistematização, e tornou-se decisivo para o aprimoramento da prática social do ICE.

A avaliação, por sua vez, centrou-se na análise dos resultados do Projeto Pajiroba e identificou em que medida as estratégias utilizadas foram adequadas e os propósitos iniciais atingidos.

O processo incluiu:

1. Elaboração da matriz de avaliação.
2. Formulação das perguntas avaliativas.
3. Construção dos indicadores.
4. Escolha das fontes de informação.
5. Elaboração dos instrumentos de coleta de dados.
6. Coleta de dados.
7. Análise dos dados.
8. Comunicação dos resultados.

Todas essas etapas foram validadas com os diversos parceiros e com a equipe técnica o projeto, que puderam propor mudanças.

Foram feitas pesquisas documentais, entrevistas individuais com as comunidades e realizados grupos focais com roteiros estruturados – tanto com as comunidades quanto com a equipe técnica e os parceiros. Os dados quantitativos foram analisados estatisticamente. Os qualitativos, por meio de análises de discurso. Isso permitiu ter uma boa leitura dos impactos e processos do Pajiroba, retratada em detalhes no *Relatório de Avaliação* do projeto.

O sistema de monitoramento e avaliação deve ser elaborado já na fase de planejamento do projeto. Esses processos permitem intensificar os vínculos com a comunidade, além de ajustar os rumos da iniciativa para que atinja seus objetivos.

Rumo à sustentabilidade

A comparação entre os moradores que participaram e os que não participaram do Pajiroba permite revelar que, após o projeto, os participantes passaram a adotar, de fato, práticas coletivas, em detrimento da produção individual, familiar ou dos puxiruns. Entre os que não participaram da iniciativa houve redução no número de produtores e, dentre os que restaram, eles passaram a produzir de forma individual ou familiar, abandonando, inclusive, os puxiruns.

O processo de avaliação do Pajiroba constatou que quem participou do projeto considera que a produção coletiva, além de melhorar a produtividade, aumentar a qualidade dos produtos e facilitar sua comercialização, deixa o trabalho mais prazeroso, exige planejamento das atividades, cria vínculos afetivos e de confiança entre os comunitários e estabelece relações mais democráticas. As vantagens na produção e comercialização também são percebidas pelas pessoas que não participaram do projeto.

Para além do aumento da produtividade, a transferência das técnicas abordadas e a valorização dos saberes comunitários são entendidas como importantes resultados do projeto. As famílias manifestam o desejo de consumir sempre produtos de melhor qualidade e consideram que a melhoria da produção pode ser continuada, mesmo após a saída da equipe do ICE.

Aliás, a fim de garantir sua sustentabilidade, o projeto previa a criação de uma estrutura de governança, que incluía a existência de: líderes democráticos que consultam e compartilham decisões;



contrapartidas dos grupos produtivos nas ações do projeto; um plano de ação para o futuro; tomada de decisões e ações realizadas sem a equipe técnica; existência de responsáveis por articular os comunitários após a saída do ICE; e percepção dos comunitários de que eles estavam preparados para tocar o projeto sozinhos.

As entrevistas de avaliação realizadas com os participantes do projeto mostram que em 84% dos casos o líder tomava decisões coletivamente. Para 86% dos respondentes o líder também participava ativamente das ações.

A grande maioria dos participantes (90%) disse que o grupo planejava suas atividades pensando no futuro e 98% afirmaram que, após a saída da equipe do ICE, o projeto irá continuar.

De acordo com 63% dos respondentes, já havia algum responsável por mobilizar o grupo dentro de sua comunidade – embora existisse um sentimento de corresponsabilidade e os comunitários considerassem que diversas pessoas no grupo podiam assumir tal papel.

Em relação a contrapartidas, 73% dos comunitários diziam que sempre as ofereciam ao projeto e 97% que o grupo se organizava sem a presença dos técnicos. A totalidade deles se considerava preparada para assumir o projeto de forma autônoma. Isso porque dispunha de conhecimentos técnicos sobre como produzir, infraestrutura necessária, conhecimento sobre como gerenciar as atividades agrícolas e preparo para trabalhar em grupo.

A fim de garantir sua sustentabilidade financeira, em março de 2009, sete comunidades começaram a se preparar para apresentar projetos ao Fundo Juruti Sustentável (Funjus), estruturado para financiar projetos de melhoria das condições de vida e do meio ambiente no município. Oito meses depois, quatro comunidades receberam recursos desse fundo. O ICE apoiou-as, principalmente no que tange à administração financeira, na prestação de contas e no cumprimento do cronograma de atividades. Os demais grupos também continuaram produzindo autonomamente.

Todo o ano de 2010 foi muito importante para o Pajiroba porque trabalhou o processo de saída do Instituto de Cidadania Empresarial das comunidades. Foi um ano de transição, no qual o ICE se preocupou em acompanhar a distância as atividades dos grupos, ajudando-os a consolidar suas produções.

A fim de apoiar os agricultores nas técnicas produtivas e no gerenciamento do trabalho, foram elaborados um vídeo e uma publicação. Ambos os materiais foram construídos com base nos aprendizados captados no processo de sistematização, e respeitando sempre o protagonismo dos comunitários, seus saberes e linguagem.

As visitas para assessoria técnica agrícola e monitoramento das ações foram reduzidas de uma a cada semana para uma por bimestre – embora tenha sido mantida uma pessoa da equipe local acessível em tempo integral para sanar dúvidas dos participantes. Essa pessoa também visitou mensalmente cada uma das comunidades para apoiar os grupos em suas atividades e estimulá-los a continuar trabalhando.

Os grandes desafios citados pelos moradores nesse processo são a manutenção do engajamento e da participação das pessoas nas atividades. Eles sentiram falta de um facilitador no grupo, capaz de ajudar a resolver os problemas que iam surgindo no decorrer do processo. No entanto, todas as comunidades continuam trabalhando, produzindo de forma coletiva, o que representa uma significativa vitória.

Considerações finais

Trabalhar em grupo é atuar em um caminho de incertezas e de múltiplas possibilidades, no qual não há fórmulas mágicas. Os facilitadores do grupo devem ter seus objetivos claros, estabelecer metas e resultados esperados. Mas não existem garantias de que eles serão atingidos, pois cada grupo vai chegar aonde for possível no tempo previsto.

A equipe coordenadora ou técnica de um projeto comunitário deve estar ciente desse processo para fazer adaptações, mudar rumos, desconstruir suas ideias sobre o grupo e diminuir sua ansiedade. Com o Pajiroba foi assim: o projeto foi sendo reconstruído ao longo de sua implantação, incorporando permanentemente as aprendizagens vivenciadas.

Uma das importantes lições do projeto é a necessidade de alinhar – desde o princípio – as expectativas dos atores envolvidos em relação ao desenvolvimento comunitário. Para isso, é fundamental estabelecer um trabalho de comunicação preciso e constante, logo nas primeiras reuniões de planejamento, capaz de minimizar problemas de interpretação. Essa iniciativa também ajuda o grupo a revisitar seus ideais e possibilidades de atuação, dando mais clareza sobre aonde se quer e aonde se pode chegar.

Outro ponto significativo de aprendizado do Pajiroba é a percepção de que, embora o processo de desenvolvimento comunitário seja longo, é fundamental adotar nas etapas de trabalho iniciais

ações que permitam obter resultados no curto prazo. Isso motiva naturalmente os participantes e faz com que eles queiram continuar atuando em grupo.

Notar a importância do intercâmbio de experiências entre as comunidades e investir nessa estratégia também foi decisivo para o bom andamento do projeto. Quando viam os resultados obtidos pelos colegas, os comunitários ganhavam confiança, as resistências diminuíaam e as famílias ficavam motivadas a prosseguir.

A maioria das comunidades participantes do Pajiroba soube reforçar seu compromisso com o trabalho coletivo, encarando os desafios e superando-os com persistência, criatividade e flexibilidade. Junto com elas, a equipe foi aprendendo a lidar com cada grupo de maneira peculiar e a ver em cada obstáculo uma oportunidade.

Com base nas dificuldades encontradas na ação coletiva e na observação atenta de cada comunidade surgiu a ideia de investir na formação de lideranças – o que se tornou um dos principais fatores de sucesso do projeto.

A certeza que fica desse longo e complexo processo é que trabalhar de maneira colaborativa é uma tarefa muito desafiadora. Mas que, ao ser fortalecido o papel protagonista dos envolvidos, aumentam as chances de um projeto alcançar resultados sustentáveis e duradouros.

Bibliografia

COMUNITAS. *Levantamento de Ativos e Desafios – Juruti (PA).* Juruti, 2005.

INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL. *Relatório de Sistematização – Projeto Pajiroba.* São Paulo, 2010.

INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL. *Relatório de Avaliação – Projeto Pajiroba.* São Paulo, 2010.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. *Indicadores de Juruti,* Disponível em: <http://www.indicadoresjuruti.com.br>. Acesso em outubro de 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. website: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em setembro de 2010.

INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL. website: <http://www.idis.org.br>. Acesso em outubro de 2010.



ICE - INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL
R. FUNCHAL, 263, CJ. 13, BLOCO I - VILA OLÍMPIA - 04551-060 - SÃO PAULO - SP
TEL/FAX: 55 11 3708.0491
WWW.ICE.ORG.BR



Projeto Pajiroba

O Projeto Pajiroba foi criado com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável em comunidades do município de Juruti, no extremo oeste do Pará.

Desenvolvido com base nos princípios da agricultura familiar e com foco em geração de renda, buscou fortalecer as organizações e os atores locais para que se tornassem protagonistas de suas próprias histórias.

Entre 2006 e 2009, a experiência foi fomentada pelo ICE – Instituto de Cidadania Empresarial e apoiada por uma grande rede de parceiros. Hoje, é tocada exclusivamente pelos comunitários – talvez o resultado mais evidente da iniciativa.

Esta publicação visa compartilhar o processo de elaboração do projeto, os desafios encontrados durante sua implantação, além de muitas outras aprendizagens.

Iniciativa:



ICE

Parceiros:



ALCOA
FOUNDATION



INSTITUTO



ALCOA

**CAMARGO
CORRÊA**