



SEIS CRÔNICAS

DE FORTALECIMIENTO PARA PROSPERAR





SEIS CRÔNICAS

DE FORTALECIMIENTO PARA PROSPERAR



© PorAmérica
Bogotá, março de 2015

ISBN:

Pilar Hernández
Diretora Executiva de PorAmérica

Sonia Torres
Coordenadora Técnica Geral do Fundo

Camilo Quintero
Coordenador Administrativo

Liliana Buitrago
Contabilidade

Francy Barbosa
Comunicação

Margareth Flórez
Diretora Executiva da RedEAmérica

Christine Ternent
Especialista do Fundo Multilateral de Investimentos (FOMIN)

Rodrigo Quintero
Diretor Executivo
Consórcio para o Desenvolvimento Comunitário
Organismo Executor

Gloria Robles
Diretora de Projetos do Consórcio para o Desenvolvimento Comunitário
Organismo Executor

Jorge Camacho
Pesquisa e textos

Margarete Aparecida Amorim
Crônica projeto Empreendendo sonhos

Azoma Criterio Editorial Ltda.
Desenho e montagem

Gente Nueva Editorial
Impressão

Programa PorAmérica
Carrera 13 N° 71-27
Bogotá D.C., Colômbia
PBX 57 (1) 217 0605
poramerica@poramerica.org
www.poramerica.org
www.poramerica.org/memoria



Contenido



Argentina

9

E a Arca
avança

Brasil

17

Sonhos que
se tornam
realidade

Colômbia

27

A amarelinha
(rayuela) da
Asohiva

Colômbia

35

Abrindo uma
janela de
aspirações

Ecuador

43

Novidades
em Sitio
Nuevo

Perú

49

Florescendo
com uma
atitude
empreendedora



Apresentação

Seis caminhos para a prosperidade

Hoje, em setenta localidades da América Latina, várias comunidades conseguiram desenvolver melhores formas de se organizar e trabalhar para enfrentarem com imaginação e solidariedade difíceis condições de vida. Os resultados desse esforço foram em sua grande maioria positivos; todos eles levam a marca de PorAmérica.

PorAmérica é o nome breve do Programa de Fortalecimento de Organizações de Base para Combater a Pobreza, promovido e cofinanciado pela Rede Interamericana de Fundações e Ações Empresariais para o Desenvolvimento de Base – RedEAmérica, em parceira com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Fundo Multilateral de Investimentos (FUMIN). É uma iniciativa que招ocou 27 fundações-membros da RedEAmérica em seis países latino-americanos: Argentina, Brasil, Colômbia, Equador, Guatemala e Peru.

O objetivo de **PorAmérica** foi contribuir para melhorar as condições econômicas das famílias de baixa renda nos países participantes e consolidar as capacidades das organizações de base, consolidando um modelo que combina o fortalecimento organizacional e a geração de renda, através de parcerias entre organizações de base e fundações empresariais.

No âmbito do Programa, foram apoiadas 143 organizações de base através de 70 projetos. Para divulgar e compartilhar de forma breve e amena os elementos do enfoque de desenvolvimento

de base, o processo de acompanhamento prestado pelas fundações empresariais, o papel protagonista que tiveram as organizações de base e os tipos de resultados obtidos pelo Programa, decidimos selecionar criteriosamente seis dos 70 projetos e preparar crônicas que narram seus esforços e conquistas.

Por isso, nas páginas a seguir, o leitor poderá navegar com a entusiasmada tripulação de **El Arca Córdoba**, que trabalha na cidade do mesmo nome, no centro da Argentina, acompanhada pela **Fundação Holcim e Arcor**, e que se esforça em realizar um comércio justo para que pequenos produtores possam comercializar os produtos deles, obter uma renda suficiente e melhorar a qualidade de vida, enquanto que os consumidores, grandes e pequenos, satisfazem o desejo de participar do mercado com uma maior responsabilidade social e ambiental.

Poderá também seguir o caminho onde os sonhos se tornam realidade, passando por Timóteo, no Estado de Minas Gerais, no Brasil, onde está localizada a maior empresa produtora de aço da América Latina e continuando durante 35 minutos até chegar em Marliéria, uma cidadezinha que é a sede da **Associação de Agricultores Familiares do Córrego do Celeste** que, apoiada pela **Fundação Aperam Acesita**, fez com que nas hortas dos associados crescessem melhores produtos orgânicos; descobriu algo novo para fazer, a produção dos biscoitos mais famosos da região; e trabalha para melhorar a vida da comunidade, especialmente a dos jovens.

Além disso, o leitor poderá pular a amarelinha na história da **Associação de Creches Infantis do Valle – Asohiva**, que funciona em Cali, na Colômbia, cujos integrantes empreenderam, com a ajuda da **Fundação Gases de Ocidente**, o processo de fortalecimento organizacional para superar os conflitos que estavam vivendo e conseguiram também montar um ateliê de confecções de uniformes infantis e para pessoas adultas, que emprega mulheres chefes de família e produz recursos para a Associação.

Poderá também se aproximar do engenho para sentir o doce aroma da moagem da cana-de-açúcar e conhecer a experiência da **Associação de Produtores de Cana – Asoprocaña**, no município de Bolívar, no sudoeste da Colômbia, que com o apoio da **Fundação Smurfit Kappa Colômbia**, seguiu passo a passo um processo de fortalecimento que se parece muito ao processo de produção da rapadura, que é o que os associados fazem melhor.

E ficará encantado com a Rota do Spondylus, que percorre a Costa Pacífica do Equador até chegar em Sitio Nuevo e talvez fazer uma encomenda de anéis, brincos e pulseiras feitos com marfim vegetal, com desenhos inovadores de flores em **Artes Cerro Grande**, que são

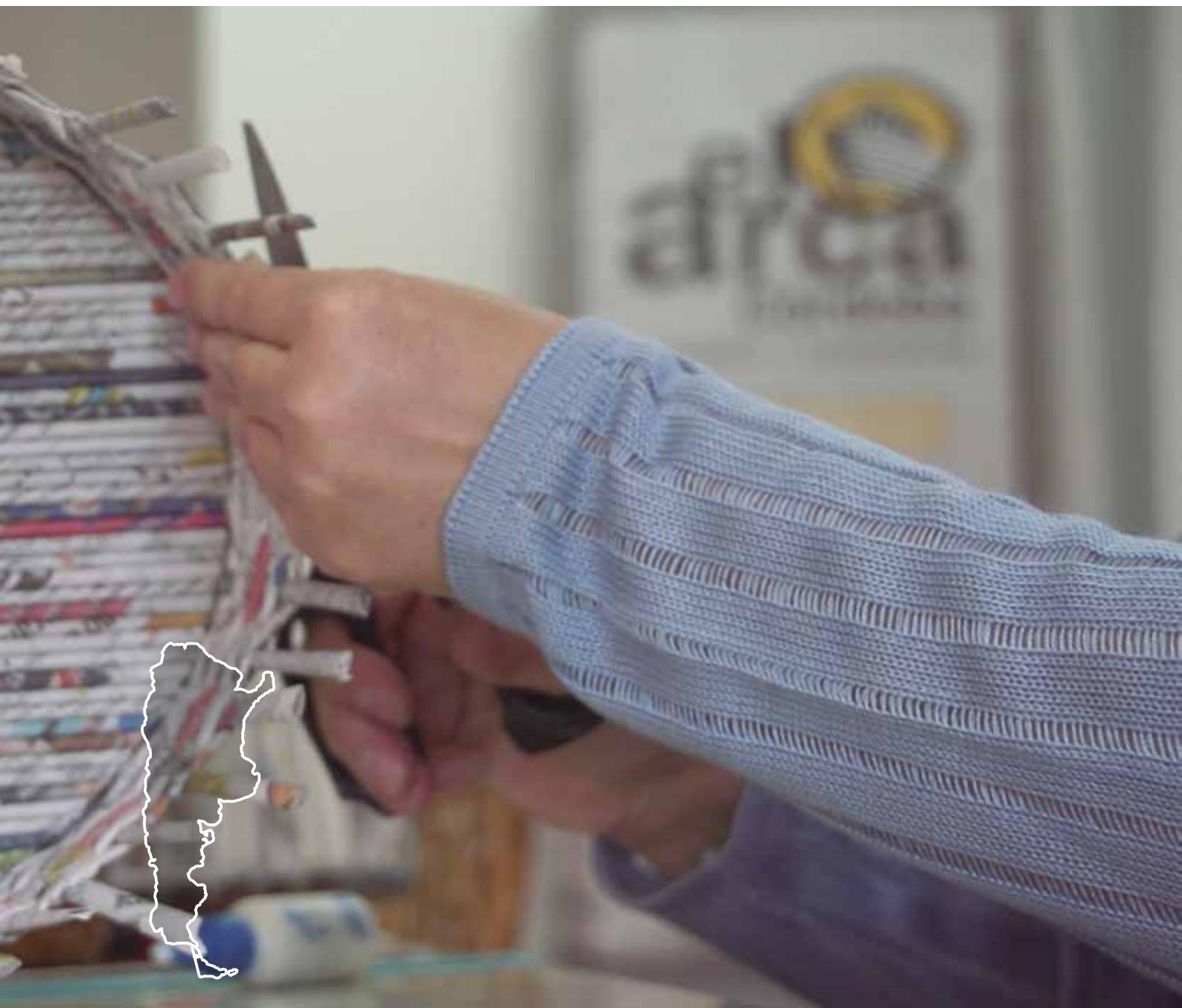


provas do melhoramento produtivo artesanal. Além disso, poderá conhecer o fortalecimento organizacional desta Comuna, para confirmar que com o apoio da **Fundação Nobis**, Sítio Nuevo ficou cheio de novidades.

Por último, poderá seguir em direção ao sul da linha 1 do metrô de Lima, no Peru, e descer na última parada, na Villa El Salvador. Lá, em um ambiente hostil dos areais sobre os quais se levanta esta populosa vila, surge o verde do viveiro da **Associação Ecológica Recuperar – Ecorec**, acompanhada pela **Associação Unacem**, cujos integrantes há três anos atrás estavam desanimados e hoje em dia estão motivados para fazer as coisas, porque já podem ver que as plantas crescem, as pessoas que lhes compram ficam satisfeitas e está entrando dinheiro nos bolsos deles.



Pilar Hernández
Diretora Executiva
Programa PorAmerica





E a Arca avança



*Crônica sobre o projeto Fortalecimento
do Centro de Produção e Consumo A Arca
de Córdoba, Argentina.*

O logotipo da Arca Córdoba Produtores + Consumidores que aparece na parte superior do nome tem uma forma oval com o fundo amarelo sobre o qual alguns traços formam uma embarcação muito parecida com a ideia que temos da famosa Arca de Noé. É uma referência à grande diversidade enfrentada por esta iniciativa e também ao anúncio da utopia que está por detrás dela: procurar um comércio justo, um tipo de comércio onde os produtores comercializem os seus produtos, obtenham uma renda suficiente e melhorarem a qualidade de vida, enquanto que os consumidores satisfazem o desejo de participar do mercado com uma maior responsabilidade social e ambiental.

Córdoba, localizada no meio da Argentina, no pé da Serra dos Pampas, é a segunda maior cidade do país, depois de Buenos Aires, com mais de 1.300.000 habitantes. Uma cidade universitária e industrial que, como toda a Argentina, está se recuperando da crise de 2001. Há rastro da Arca Córdoba desde essa época.

Devido a essa crise, começaram a surgir na Argentina os clubes de troca: as pessoas se reuniam em algum lugar e trocavam coisas. Isso também ocorreu no Centro dos Moradores do Bairro Yofre Norte de Córdoba. Uma das fundadoras desse clube foi Graciela Glória Gómez. Foram realizadas diversas capacitações, algumas sobre cooperativismo. Foi assim que Graciela Glória e algumas mulheres do clube de troca formaram uma

cooperativa de trabalho, Sol de Yofre, para oferecer serviços de catering. Depois disso, elas ficaram sócias de uma federação de cooperativas e receberam um microcrédito para comprar maquinaria. Durante o processo de busca e encontro com outras pessoas, elas conheceram um grupo de pessoas que estava tentando formar uma associação civil que iria se chamar Arca Córdoba, uma proposta trazida desde Mendoza. Isso ocorreu em 2009.

Em Mendoza, a Arcatinha começou a navegar em 2005, fruto da experiência da Escola de Empreendedores, promovida pela Associação Empreender Mendoza (ASEM), que foi concretizando empreendimentos produtivos que demandavam espaços para um comércio justo. Foi uma verdadeira inspiração.



Para a primeira convocatória em Córdoba, Sol de Yofre fez o catering para atender os participantes, representantes de diferentes setores sociais, do governo da província e do município, das empresas e, obviamente, dos moradores de Mendoza que vieram compartilhar essa ideia. Graciela Glória e as suas amigas sentiram que era maravilhoso encontrar outras pessoas que pensassem que o comércio deveria ser outra coisa, algo diferente, mais humano. Assim que eles foram os fundadores da Arca Córdoba.

No começo havia muitas pessoas, mas à medida que o tempo passava, a participação diminuía. No primeiro ano, foram realizados os trâmites para se criar a pessoa jurídica. No ano seguinte, com um acompanhamento mais permanente da Fundação INCIDE¹, houve um avanço apesar de que lento, pois cada sócio ativo devia dedicar muito tempo ao seu próprio empreendimento. No entanto, a Arca ia tomando forma e, através do INCIDE, foram estabelecidos contatos com a Fundação Arcor² e, por este meio, com as grandes empresas da cidade.

1 O INCIDE (Instituto para a Cultura, a Inovação e o Desenvolvimento) é uma entidade civil de Córdoba, sem ânimo de lucro, dedicada à promoção de gestões inovadoras em matéria de desenvolvimento. Oferece serviços de capacitação, assistência técnica, desenvolvimento de encontros de trocas, visando a promoção integral de capacidades pessoais, organizacionais e sociais.

2 A Fundação Arcor é um grupo multinacional especializado na elaboração de alimentos, guloseimas, chocolates, biscoitos e sorvetes. É a principal empresa de alimentos da Argentina; o primeiro produtor mundial de caramelos; o principal exportador de guloseimas da Argentina, do Brasil, do Chile e do Peru; e constitui uma das maiores empresas de biscoitos da América do Sul. A Fundação Arcor há 15 anos orienta a sua ação para fortalecer o protagonismo das comunidades, do associativismo e da corresponsabilidade, trabalhando bem de perto com a sociedade.



Em Córdoba, começava a se tornar realidade a ideia de vincular pequenos produtores com consumidores responsáveis em condições de um comércio justo, mas... conta Graciela Glória: "No segundo ano, começamos a ver que na Arca havia uma grande diversidade. Chegávamos nas empresas e não sabíamos o que oferecer, porque não sabíamos o que nossos associados podiam produzir e em que quantidade. Percebemos que precisávamos de um plano de comercialização, um catálogo para mostrar e uma forma de contar para as empresas a nossa missão".

Em 2012, apareceu no caminho da Arca Córdoba o Programa PorAmérica de braços dados com a Fundação Holcim (antiga Fundação Minetti), encarregada da área de responsabilidade social corporativa desta importante empresa que é uma das primeiras do país em produção de cimentos, concreto armado e materiais pétreos, cuja sede argentina se encontra na cidade de Córdoba.

Maria Marta Raviolo, chefe da Área de Desenvolvimento Local da Fundação, conta que foi um encontro afortunado: "Nós nos vinculamos desde o princípio a esta proposta do BID-FOMIN para trabalharmos a geração de renda nas Organizações de Base (ODBs). Demos as boas-vindas a esta proposta, apesar de que a Fundação nesse momento não tinha uma linha de trabalho em geração de renda e fortalecimento das ODBs. A experiência com a Arca Córdoba foi então inovadora e motivadora de iniciativas que a Fundação tem atualmente". Hoje a Fundação possui três linhas de trabalho: formação de jovens do ensino fundamental e médio em especialidades técnicas vinculadas ao negócio da companhia; melhoramento de espaços públicos e cuidado do meio ambiente; e geração de renda através de programas de compras inclusivas e consumo responsável. Esta última linha é em grande medida fruto do acompanhamento da experiência da Arca.

Graciela Glória e as suas amigas sentiram que era maravilhoso encontrar outras pessoas que pensassem que o comércio deveria ser outra coisa, algo diferente, mais humano. Assim que eles foram os fundadores da Arca Córdoba.

Maria Marta recorda que no primeiro encontro com o pessoal da Arca, teve uma sensação ambivalente: a de estar diante de uma ideia poderosa, mas pouco clara. Havia cinco pessoas na reunião, bem diferentes, provenientes de distintos pontos da cidade e do interior da província. Uma que trabalha com biodança, outra que é tecelã, outra que faz velas, outra que trabalha com madeira e outra que faz tortas. Ela lhes perguntou como seria um desenho da Arca, como seria o organograma. Pegaram um pedaço de papel e anotaram os nomes das pessoas em um espaço, um nome ao lado do outro. E lhe disseram: isto é a Arca, um somatório de pessoas que ocupam uma mesma posição horizontalmente. Em um encontro recente, voltou a lhes perguntar pelo desenho da Arca. Está

mais claro: além do conselho diretor, há quatro áreas de produção (alimentos, têxtil, artesanal, serviços), cada uma com uma pessoa responsável e quatro áreas operacionais: administração, comunicação, comercialização e projetos. Um desenho onde é fácil saber o que a Arca produz, a quem pedir um orçamento, com quem se comunicar. Passar de um desenho a outro foi a tarefa do projeto financiado com os recursos de PorAmérica e acompanhado pela Fundação Holcim.

O primeiro componente de fortalecimento organizacional foi a formalização. Para isso foi muito importante criar entre os tripulantes da Arca o hábito de se reunir quinzenalmente, em um lugar fixo e com uma agenda previamente estabelecida, e elaborar atas do que ocorria e se decidia em cada reunião, incluindo a lista dos participantes. Dessa maneira, perceberam que eram menos do que creiam, pois puderam distinguir os produtores comprometidos daqueles que eram apenas curiosos. Além disso, tiveram a necessidade de criar uma área administrativa para a gestão dos fundos do Programa PorAmérica e dos recursos próprios da Arca. Por outro lado, para se fazer um acompanhamento do projeto apresentado a PorAmérica, surgiu a área de projetos.

Nessas reuniões, começaram a compartilhar também, de uma forma mais sistemática, a informação de cada produtor, nome, lugar de trabalho, produtos, modo de produção e capacidade de produção, formas de comercializar. Assim, não só souberam quantos eram, como também o que faziam, como, em que quantidade e onde. Dessa forma puderam estabelecer as áreas de produção e elaborar os catálogos que hoje os clientes potenciais podem consultar em <http://elarcacordoba.com.ar>, que incluem depoimentos emotivos de cada produtor e um mostruário fotográfico dos produtos. Uma ferramenta fundamental para a crescente área de comercialização.

Logo depois eles começaram a estudar o mercado, levando em conta o objetivo de alcançar uma economia social articulada em torno a um preço justo. Dividiram o mercado em quatro segmentos: as empresas que vêm desenvolvendo compras inclusivas e responsáveis; o setor público; as vendas comunitárias; e as vendas dentro da Arca. O primeiro segmento foi imediatamente ativado, pois tanto a Fundação Holcim como a Arcor desenvolveram rapidamente uma sensibilidade em relação ao tema das compras inclusivas. Houve atos particularmente simbólicos, como aquele que conta Maria Marta: *"A nossa primeira compra da Arca foi de 125 crachás para o Dia da Pátria de uma senhora produtora que precisava do dinheiro para se aposentar, pois tinha sido demitida e não podia pagar a última quota para o sistema nacional de previdência social. Uns crachás bonitos redondos feitos com fitas azul celeste e branca e com um sol amarelo no centro. Eram para a administração central da Fundação Holcim, formada por todos os gerentes e chefes corporativos. Entreguei esses crachás em um breve ato em uma manhã e lhes contei a história da artesã Titi, querida vizinha de Córdoba e da Arca, da qual faz parte. Foi uma compra de apenas 100 dólares, mas o impacto que ela causou foi enorme".*

Foi o início de uma relação que envolveu uma aprendizagem conjunta. A Holcim como toda empresa grande, está acostumada a comprar por atacado e os produtores da Arca são capazes de produzir apenas pequenas



quantidades. Eles então se sentaram à mesa para conhecer as necessidades da Holcim, as capacidades da Arca, e para chegar a um acordo satisfatório para as duas partes. Um exemplo disso foram os 1.400 brinquedos produzidos pela Arca para o Dia da Criança de 2013 como presente para os filhos dos empregados da Holcim. Havia chocalhos, Resta Um com peças de encaixe feitas com trithrinax, uma planta típica da zona de *Capilla del Monte*. Para atender o pedido, trabalharam vários produtores com as suas respectivas famílias e inclusive com os vizinhos. Foi assim que começaram a formar as unidades produtivas que articulam vários produtores para atender grandes pedidos.

O tema das compras inclusivas está de moda, por isso é um assunto delicado na Arca o fato de que algumas empresas de repente fazem um pedido grande, por exemplo, 10.000 batas de um mês a outro, o que excede muito a capacidade dos produtores da área têxtil de uniformes. Por isso, a lição para as empresas que querem realizar esse tipo de compra é fazer um processo de incubação com os pequenos produtores, que pouco a pouco os irá habilitando a atender demandas cada vez maiores.

Outra área que precisaram desenvolver foi a de comunicação. Para dinamizar as comunicações internas, pediram que todos os sócios abrissem contas de correio eletrônico para receber os comunicados do Conselho Diretor, além



No marco do projeto financiado com os recursos de PorAmérica, as áreas produtivas melhoraram através de trocas de conhecimentos entre os tripulantes da Arca, de novas capacitações e do aproveitamento das ofertas de capacitação do município



disso, eles criaram um grupo fechado em Facebook. Para as comunicações externas, criaram uma conta de correio eletrônico, uma página web e uma página de Facebook para informar o público sobre os acontecimentos da travessia da Arca a um mundo melhor. Entre os visitantes destes meios virtuais, há pessoas vinculadas a entidades governamentais, empresas privadas, ONGs e particulares. Além disso, representantes da Arca participam regularmente de eventos de economia social e responsabilidade social empresarial para criar novos vínculos. É para eles um exercício cada vez mais frutífero e estimulante.

Assim flui a comunicação dentro da Arca: os clientes informam sobre uma oportunidade de venda por meio telefônico ou por correio eletrônico; essa oportunidade é divulgada aos produtores através do Facebook pedindo que os interessados enviem propostas; eles respondem com fotos dos produtos que acreditam que podem atender essa necessidade do cliente e com o preço justo correspondente. A partir dessa informação, a Arca faz uma oferta com uma diversidade de produtos e o cliente escolhe a que mais lhe convier. A Arca acrescenta 20% aos preços dos produtores, para cobrir os custos de gestão. Em imediatamente, contam para os produtores qual foi a proposta escolhida.

No marco do projeto financiado com os recursos de PorAmérica, as áreas produtivas melhoraram através de trocas de conhecimentos entre os tripulantes da Arca, de novas capacitações com a Fundação INCIDE e do aproveitamento das ofertas de capacitação do município para os microempresários.

Não obstante, apesar de ter havido melhorias significativas na renda, elas não beneficiaram todos os produtores na mesma medida. Talvez isso explique que apesar de que o número de produtores associados se manteve em 27, houve uma notória rotação entre eles. Por isso, um desafio para a Arca é compensar essas disparidades. Visam este objetivo: as gestões para eles participarem de diferentes capacitações e feiras que organizam o município de Córdoba e outras organizações, que abrem oportunidades de qualificação e comercialização para esses produtores menos bem-sucedidos; a incorporação também desses produtores como mão-de-obra para atender pedidos que basicamente atendem outros produtores, mas que envolvem tarefas adicionais de montagem ou embalagem.



O projeto realizado com o acompanhamento da Fundação Holcim e recursos de PorAmérica organizou internamente, impulsionou e, principalmente, fortaleceu a capacidade da Arca para transmitir melhor a ideia de um comércio justo. Entre 2011 e 2013, as vendas da Arca e a renda dos produtores associados aumentaram consideravelmente. Em 2011, a organização realizou 43 vendas por \$11.071 dólares; em 2013, 75 vendas por \$ 48.028 dólares. Por outro lado, a renda média mensal dos produtores, que em 2011 foi de \$219 dólares, aumentou em 2013 a \$1.400 dólares.

Atualmente, quando um consumidor responsável compra da Arca, recebe além de produtos de excelente qualidade, um pen drive com fotografias mostrando como foi feito o trabalho e as pessoas que foram beneficiadas, e assim vai entendendo esta ideia poderosa que implica uma mudança cultural: o comércio justo. A Arca passou daquela folha em branco com os nomes das pessoas bem intencionadas em uma linha horizontal, a ser uma referência de economia social em Córdoba, com um posicionamento claro na agenda política da província, um volume de vendas importante e um catálogo com produtos tão bons ou melhores do que os da concorrência, que também resgatam valores, cultura e saber comunitário. A experiência que permitiu essa troca gerou uma aprendizagem de 360 graus: para cada produtor, para a organização, para as entidades de apoio e para a província.







Sonhos que se tornam realidade



*Crônica sobre o projeto
Empreendendo sonhos.
Timóteo, Minas Gerais, Brasil.*

Esta é uma história das que valem à pena ser contadas, devido a seu teor de lição de vida e de aprendizado para os que ainda alimentam a utopia de que “um outro mundo é possível”.

Da capital do terceiro Estado brasileiro, Minas Gerais, sigo em direção a Timóteo, cidade com cerca de 80.000 habitantes, que se constituiu em função da maior empresa produtora do aço inox da América Latina, hoje Aperam South America. Estou agora na Fundação Aperam Acesita, que carrega em seu bojo 20 anos de investimento social na região do Vale do Aço. Neide, membro da equipe responsável por acompanhar a Associação de Agricultores Familiares do Córrego do Celeste vai me levar até lá.

Aos poucos vamos deixando para trás o asfalto e seus sentidos e mergulhando numa história que para mim começa pela estrada de terra e seus outros sentidos. Passamos a divisa entre Timóteo e Marliéria, cidadezinha sede da Associação. Depois de 35 minutos de viagem, chegamos. Uma casa com um varandão enorme, com mesas e cadeiras, como à espera dos que podem chegar. - “Seja benvinda!” É Marlene, nos recebendo. - Entra! Vocês aceitam um café? Depois de um caloroso abraço, nos leva à cozinha e vai logo nos servindo um café com cheiro de fresco e rosquinhas para acompanhar. Essas rosquinhas... Difícil parar de comê-las! Sentadas ao redor da mesa, num cenário tipicamente mineiro para se contar casos! Vai chegando mais gente: senhor Moacir, D. Edite, Suelen e Ranine.

Dá-se início a um dos mais belos casos que já ouvi, e que passo a compartilhar com vocês. Uma história escrita por várias mãos.

"Somos a comunidade do Celeste. Nome da fazenda que era de meu avô. Aqui tudo era a fazenda. Ele foi vendendo uns pedaços da terra, outros ficaram de herança. Uns filhos ficaram por aqui e quando morreram, deixaram a terra para nós, os netos; outros foram embora, mas alguns de seus familiares voltaram..." Hoje somos umas 80 famílias, mais ou menos 400 pessoas. Sobreviver na roça não é fácil. Nossa única tristeza é nossos pais não verem o que vivemos hoje! Eles trabalhavam muito, mas não tinham como comercializar. Era muito desperdício. Jogava-se fora muito do que se plantava, ou dava para os porcos. Quiabo, mandioca, banana, couve... Era muita coisa."

A Associação surgiu há 7 anos, da necessidade da comunidade se organizar para gerar trabalho e renda. Antes eram apenas agricultores individuais, a maioria inseridos no *Programa de Aquisição de Alimentos* (PAA), do governo federal, executado pela Emater de Minas Gerais, em convênio com o município de Timóteo e depois com o município de Marliéria. Através deste Programa, o agricultor tinha a venda de sua produção garantida, até alcançar certo valor anual. Mas ainda não era suficiente. As pessoas sabiam produzir mas não sabiam como vender (história antiga, não?). Foi a própria Emater que os estimulou a ir além do PAA. Para isso precisariam se juntar e formalizar sua organização. Começaram a se reunir, até formar um grupo. Depois de muitas reuniões e a ajuda da Prefeitura de Marliéria, que orientou na documentação, nasce a *Associação de Agricultores Familiares do Córrego do Celeste*. Pela Emater, participaram de vários cursos de agricultura familiar, dentre eles, o de *Jovens agricultores*, que consistia em ir para uma fazenda passar uma semana para ter iniciação e qualificação em várias atividades agrícolas, além da convivência com outros jovens agricultores. "Antes tinha vergonha de dizer que era da roça... Depois que vi aqueles jovens como eu, e bonitos, trabalhando, vivendo da agricultura..." "A gente achava que era feio..." Nos contam duas jovens associadas. Além da produção agrícola, descobriram um novo fazer que envolveu a todos e que hoje predomina - a produção de biscoitos - rosquinhas!

Logo em seguida, a mesma Emater, sabendo pela Fundação da convocatória do Programa PorAmérica, em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)/FOMIN, aproxima a Associação da Fundação para participar da seleção com o projeto *Empreendendo Sonhos*. Foram aprovados! Uma nova etapa, que nem a mais fértil imaginação poderia conceber. "A participação no Programa foi como se as pessoas nos dissessem: vocês conseguem, vocês são capazes!" A vida da Associação passa a ser mesclada com a participação no Programa, tudo seria diferente a partir de então.

Os sonhos começaram a se materializar. Primeiro, através da compra de materiais necessários para a cozinha: forno, equipamentos de cozinha necessários para a produção dos biscoitos, como amassadeira, balança, mesa inox,



freezer, prateleiras, tabuleiros, liquidificador e outros mais. "Antes fazíamos tudo num pequeno fornilho de barro, era uma luta achar uma bacia", diz uma delas. Segundo, as várias capacitações que qualificaram muito bem os participantes. Perceberam que precisavam conhecer o mercado, que exigia a qualidade que ainda não tinham, precisavam aprimorar seus produtos, levando a marca de sua diferença. Também compreenderam que iniciavam um caminho para um novo modo de vida, no qual predominavam outros valores e princípios: da colaboração, da solidariedade, do pensar no coletivo, do preço justo... Enfim, uma economia solidária, não competitiva, não individualista, um viver de forma associativista. Um desafio enorme, que encontrou muitos obstáculos, maiores do que os encontrados fora. Dentre eles, a competitividade interna, a dificuldade de se sentirem como um coletivo que se dedica também à sua comunidade, a falta de envolvimento de alguns, de compromisso com as entregas, de participação. "No início foi difícil mobilizar o pessoal, pois as pessoas não acreditavam. Só se aproximaram quando começaram a perceber que alguns estavam gerando renda. Chamávamos para as reuniões e os cursos, mas as pessoas não vinham, e nada vale à pena quando não é por livre e espontânea vontade, se não for para aprender e levar a aprendizagem para todos os associados, não faz sentido participar, e não funciona se for obrigado", disseram.

Dentre os cerca de 50 associados, uns 25 participam mais ativamente. Isso se deve a vários motivos: «falta de interesse, acomodação, alguns preferem produzir sozinhos em suas próprias casas, não querem trabalhar ou vender coletivamente, outros não necessitam de renda, por estarem trabalhando fichados; mas isso não impede que todos estejam presentes quando a Associação necessita, ou a comunidade". E a Associação prioriza, em seu espaço, a produção por grupos, explicam. Isso se deve a que seu espaço é pequeno, trata-se de uma cozinha e um varandão, partes da casa de uma das associadas, que os empresta para a Associação. Os cursos conseguiram atender não só a dimensão técnica do trabalho de gerir um produto comercializável, mas consideraram as dimensões intersubjetivas do trabalho em equipe e ético-políticas da proposta cooperativista e associativista. Houve espaço para a emergência de conflitos e possibilidades de aclará-los, de conhecer novas formas de funcionar em grupo, que contemplassem o cuidado de si, do outro, do grupo, da tarefa e da comunidade. Por último, o Programa proporcionou o intercâmbio com outras experiências: "foi fundamental sentir que não estávamos sozinhos, tem outros no mesmo barco, tem muita gente como nós." Houveram encontros nacionais



*Sobreviver na roça
não é fácil. Nossa
única tristeza é
nossos pais não
verem o que
vivemos hoje! Eles
trabalhavam muito,
mas não tinham
como comercializar.
Era muito
desperdício. Jogava-
se fora muito do que
se plantava, ou dava
para os porcos*



e internacionais, com profundo impacto na auto-estima do grupo, "saimos do anonimato, aumentou nossa responsabilidade", dizem. Esse tripé propiciou o amadurecimento dos participantes em nível pessoal, grupal e comunitário, além de prepará-los para participar da rede mais ampla e heterodoxa de fornecedores, parceiros, clientes, patrocinadores, poder público, empresas e outras comunidades. Transversais a essa proposta, encontra-se a assessoria da Fundação Aperam Acesita, que intermediava a relação com o Programa e que passou a ser uma parceria fundamental, inclusive, na busca de novas parcerias e o apoio da coordenação do Programa no Brasil, Wanda, "que aclarava todas nossas dúvidas".

A Associação passou por uma prova de fogo quando ocorreu a troca de diretoria, o que colocou em risco sua existência e fins. Diz respeito à desigualdade de envolvimento de seus membros e a consequência nas tomadas de decisões e no exercício de poder. “Há muitos associados que não participam no dia a dia da Associação ou não vivem permanentes na comunidade (são sitiantes) e que não estão dedicados ao seu crescimento, mas que devido às melhorias recentes, se organizaram para assumir a direção”. Depois de muita discussão em assembléia, o grupo que estava à frente dessas mudanças conseguiu se manter, mas ficou explicitado o racha que já existia e que minava o funcionamento coletivo. A partir daí, um dos grupos se afastou (“iriam criar uma outra Associação?”). Isso trouxe à tona reflexões que felizmente puderam ser tratadas nas capacitações: a fragilidade do regimento interno, o excesso de abertura sem critérios para se associar - muitos direitos e poucos deveres, a necessidade de uma sensibilização dos pretendentes com relação aos valores associativistas para ver se estão dispostos a encarar as transformações necessárias em seu modo de ser e estar no mundo. “As pessoas não têm que chegar prontas, mas têm que estar dispostas a mudar”, explicam.

Outro momento importante que viveram foi a elaboração dos princípios éticos que regeriam as relações na Associação. Decidiram que os mesmos deveriam ser compartilhados com as pessoas antes de decidirem entrar para a Associação. Pode-se ver, que não se tratava mais, apenas, de associar-se para se ter renda, mas de querer viver de forma solidária, amorosa e coletiva. A semente lançada começa a brotar, buscando a luz de um outro mundo possível. Estão também preocupados com a formação humana.

Às 5 horas da manhã, hora de aguar a horta, “senão o sol esquenta, e com a água, queima as folhas”. Apanhar o que já está “no ponto”, montar os molhos e despachar no carro emprestado de um dos associados. Cada associado tem sua horta, no fundo de casa, mas se sua demanda é grande, faz parceira com os demais. “Aqui nossa comida é quase toda orgânica, a gente come o que planta, e não usamos agrotóxicos”. Entre o cuidar da casa e das crianças, inicia-se a produção de biscoitos. Alguns produzem em casa e também participam dos grupos de produção que fazem rodízio na cozinha coletiva da Associação. O aprimoramento do produto tem uma história. Desde o acertar na receita - “antes a gente não seguia direito a receita, cada um fazia de seu jeito, hoje todos seguem a receita”, ao acertar o ponto do forno - “queimavam muitos biscoitos”. Mesmo assim, cada grupo consegue marcar sua diferença e preferência do público: “fulano quer a rosquinha de tal pessoa, ou porque é menor um pouquinho, ou é mais torradinha, ou porque acostumou mesmo”. Todos lidam bem com isso: “tem lugar pra todos! Damos a receita pra quem pede, só não damos nossos segredos”! O grupo tem os macetes, os truques, no modo de preparar a massa, no modo de assar, no modo de enrolar e no formato dos biscoitos. “O biscoito da Associação é diferenciado, tem amor, tem envolvimento. Nossa diferencial é a qualidade e a confiança” - confiar que todos vão produzir com qualidade e que ninguém vai ferir as regras da agricultura familiar, “dependemos uns dos outros”.

"Antes, eu trabalhava cuidando dos filhos de outras famílias e hoje não tenho mais saúde pra isso. Então, poder trabalhar em casa e gerar meu próprio dinheiro tem sido muito bom.



As vendas aumentaram muito para todos os associados. O quanto fazem vendem. "Toda semana vêm pessoas de Acesita para buscar biscoitos e levar encomendas para os outros colegas, final de semana aparece gente que nunca vimos para buscar os biscoitos porque alguém falou que eles eram do Celeste". Hoje a venda está bem diversificada, mas as parcerias com as Prefeituras de Timóteo e de Marliéria para fornecimento para as escolas contribuiram muito para seu aumento. A capacidade produtiva que era de 6700 quilos em 2013, chegou a quase 15000 quilos em 2014! E a tendência é aumentar! Isso se reflete na renda. A maioria dos participantes da Associação são mulheres, seus maridos trabalham fora, são fichados - "além da estabilidade, têm garantia do plano de saúde", dizem. Antes do Programa, as mulheres ficavam em casa, cuidando do lar e dos filhos, utilizavam a agricultura familiar como complementação da renda, que não chegava a R\$400,00 por mês. Depois do Programa, já conseguem mais de R\$1000,00. O impacto na qualidade de vida é enorme e casos não faltam para contar! "Hoje a mulher também participa financeiramente de todas as despesas da casa e vê que às vezes o homem não libera dinheiro,

não é por maldade, mas porque sua renda não é suficiente, e que precisa da renda dela para somar e conseguir as melhorias. Por exemplo, sempre quis fazer um terraço na nossa casa que era caro, precisava guardar dinheiro para isso e minha mulher não entendia. Quando pedia dinheiro pra mim e eu dizia que tinha que guardar dinheiro para o terraço ela não gostava. Agora, o terraço está pronto com a contribuição dos dois, conta senhor Moacir." "Eu não tenho mais que pedir dinheiro para meu marido para comprar coisas para mim, roupa e sapato para meus filhos e ouvir que não precisam! Eu vou e compro." "Estou tirando carteira, posso fazer curso técnico, tenho o dinheiro das passagens", diz duas mais. A renda que vem da Associação, que era considerada complementar, agora é metade ou até a maior renda da família. "Antes, eu trabalhava cuidando dos filhos de outras famílias e hoje não tenho mais saúde pra isso. Então, poder trabalhar em casa e gerar meu próprio dinheiro tem sido muito bom." Outra complementa: "as pessoas perguntam porque a gente não arruma um emprego fichado, sendo que trabalhando aqui, a gente tem nosso horário para cuidar de nossas coisas, produzir, vender, ganhar nosso dinheiro e aplicar no que precisa..."

A Associação finalmente é parte e diferença na vida das pessoas e da comunidade, e passa a ser valorizada por todos. É fonte confiável de geração de renda e de melhoria de vida dos associados e tem força para reivindicar os direitos da comunidade. Conseguiram melhorias no atendimento à saúde, resgatar uma linha de ônibus que tinha sido extinta, por exemplo. "Nessa varanda recebemos todo tipo de autoridade, até o prefeito veio dar explicações para nós." Por meio da Associação conseguiram com a Prefeitura de Marliéria um ônibus para levar



a comunidade a fazer um passeio turístico num parque ambiental... “Ninguém precisou de pagar entrada, tinha um quiosque reservado só para a Associação”. Dentre as sementes, brota a planta cidadania. Trabalho, saúde, transporte, educação e, claro, lazer! Até para a praia já se organizaram para ir passear!

Mas não foram só flores o encontro com o Programa PorAmérica, houveram alguns espinhos. Começando pelo detalhamento dos formulários a fornecedores que não conseguiam atender às exigências ou não queriam ter o “trabalho” de preenchê-los. “Perdemos muitos fornecedores bons e que precisávamos, por causa disso.” Depois, a dificuldade na prestação de contas, que era muito complexa. “Se não fosse a Fundação, que nos ajudou muito, tínhamos desistido de participar, tamanha a dificuldade.” Assim como ter encontros em outro idioma, como

por exemplo, nas oficinas para elaboração do projeto e na de boas práticas de gestão comercial: "Não entendi nada, ficava pensando se era só eu que não estava entendendo," diz Marlene. Comparando com os ganhos, os espinhos foram poucos, o Programa ajudou a plantar um jardim que começa a dar flores e frutos.

O maior fruto, a Associação está consolidada! E agora, trata-se de cuidar desse jardim, tão bem como sabem cuidar da horta, da produção dos doces, dos biscoitos... Aprender com os desafios, buscar o que precisam para continuar a dar certo. "Queremos preparar os jovens para dar continuidade à Associação, estamos preocupados em formar novos diretores", dizem. Sentem que o crescimento gerou mais responsabilidades, dentre elas, manter a Associação organizada.

O solo tornou-se fértil para novos plantios. Novos sonhos a empreender. Uma sede própria, que possibilite ter lugar para todos que queiram produzir em grupo ou individual e que garantiria as exigências da vigilância





sanitária; um carro próprio, disponível para a comercialização; o código de barra nos produtos, o que vai possibilitar o acesso a novos clientes, ampliando as vendas; a prática do regimento interno, consolidando os princípios e organização interna... São alguns desses sonhos.

Cuidar cada vez mais da comunidade tornou-se uma tarefa primordial da Associação. "Que a Associação chegue num ponto, por exemplo, de ter espaço para aulas de reforço para os filhos, aulas de informática, ter projetos de corte e costura, ter aulas de ginástica e vários outros projetos para a comunidade", dizem.

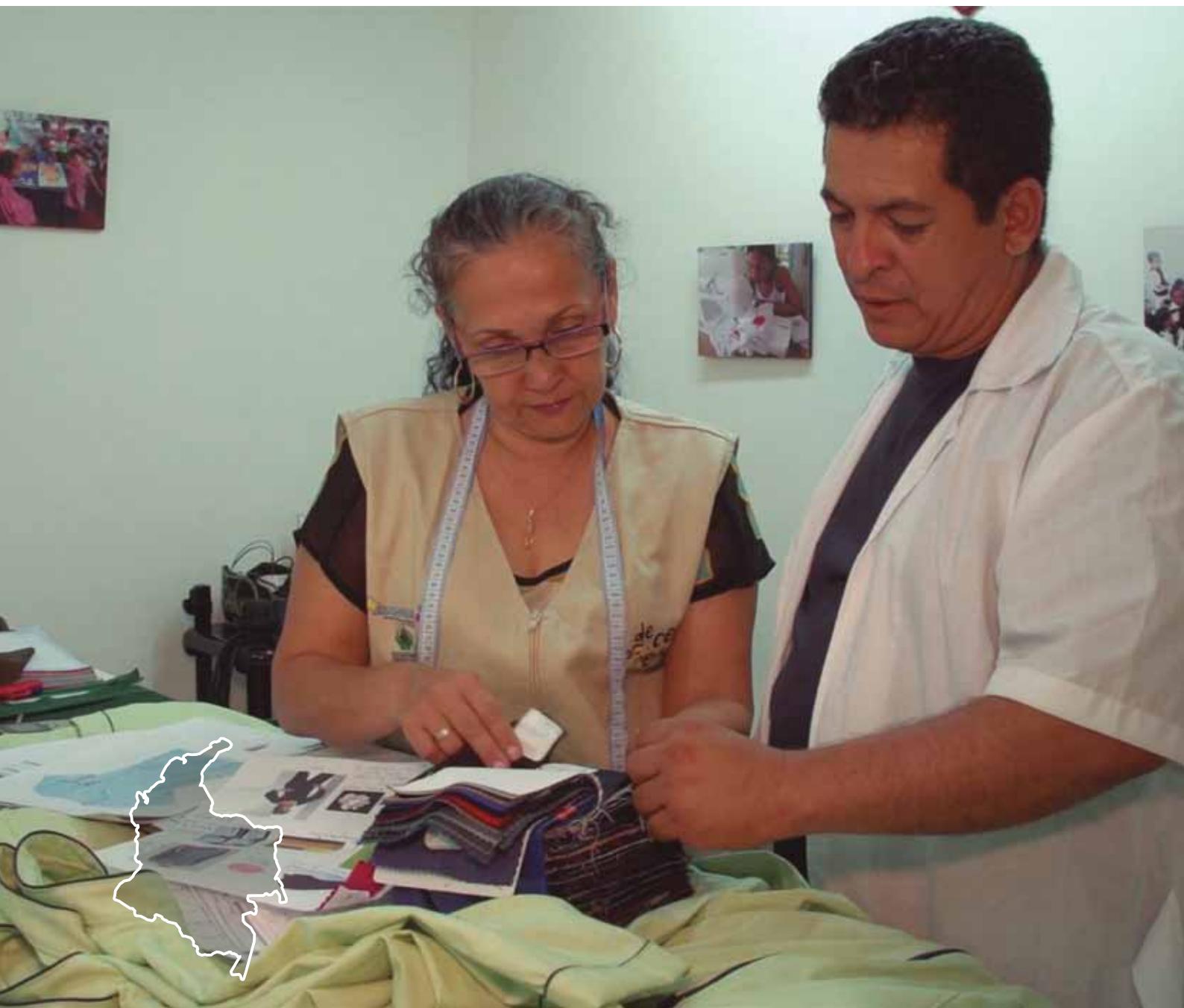
Esse povo não vai parar de sonhar! Depois de sentirem o gostinho de que "sonhos que se sonha junto vira realidade", de que "o que se planta se colhe", "quando todos querem, ninguém briga"... De conhecerem a força do coletivo, de se apropriarem de suas potências, que se tornaram infinitas!...

O entusiasmo é um adubo que aí se tem de sobra. Misturado nesse terreno de desejo de fazer dar certo e de aprimorar-se sempre, só pode dar coisa boa.

Podemos falar também de bons encontros: apoio internacional, federal, estadual, municipais. Privado e público. Co-responsabilidade. Só assim se planta a cidadania!

Termino, claro, dando voz aos associados: "no coletivo tudo é mais fácil... E mais afetuoso"!

Aprendemos a lição?...





A amarelinha (rayuela) da Asohiva



Crônica sobre o projeto Fortalecimento social, econômico e organizacional da Associação de Creches Infantis do Valle (Asohiva), através de uma unidade produtiva de confecção. Cali, Colômbia.

"Escolhemos o nome amarelinha (rayuela), uma brincadeira infantil, para fazer uma analogia com o nosso processo. Na amarelinha, cada salto é um risco, mas também um passo em direção à meta. Como associação levamos vários anos procurando ser uma organização que articula e gera processos de atendimento integral das crianças. Um dos saltos importantes que demos em direção a esta meta foi o projeto que fizemos com PorAmérica". Assim começa o documento de sistematização dessa experiência que é objeto desta crônica.

O Ateliê de Confecções Rayuela (amarelinha) está localizado na avenida 7C Bis # 69-27 da cidade de Cali, capital do departamento do Valle del Cauca, Colômbia, onde divide uma casa com a sede administrativa da Asohiva. Essa casa compartilhada, ampla e bonita, é uma espécie de símbolo dos resultados positivos do projeto anteriormente mencionado e da pujança atual da Asohiva.

No primeiro andar, estão as seis máquinas industriais, a máquina de bordar, a máquina de estampar e a enorme mesa de corte que formam parte do equipamento básico do Ateliê, que são operadas por cinco mulheres contratadas segundo as exigências legais. Essas máquinas também garantem trabalho a outras 7 mulheres que costuram nas próprias casas segundo a modalidade de "maquila". Todas elas vinculadas de uma ou outra maneira às creches infantis associadas.



No segundo andar, estão as 12 pessoas que trabalham na administração da Asohiva que atualmente, além de integrar 100 Creches Infantis do *Valle del Cauca*³, administra de maneira direta, conforme a estratégia “De Zero a Sempre”, seis creches infantis, seis centros de desenvolvimento infantil, 456 mães comunitárias, 34 unidades de atendimento em modalidade familiar e o orfanato da prisão de Jamundí. Esse é o mercado natural do Ateliê de Confecções, pois produz os uniformes para as pessoas adultas que trabalham nele (756, três uniformes por ano) e também para as crianças atendidas (9.000, três brinquedos por ano), além de lençóis e colchões. Muitos cortes, muitos pontos!

A situação era muito diferente em 2010, quando este projeto começou. Uma lista extensa de problemas afetava a associação: baixa coesão entre os associados, gestão ineficaz da diretoria, saturação de responsabilidades e tarefas da Associação na figura do representante legal, baixa qualidade dos serviços das creches infantis associadas, diminuição dos recursos públicos para o fortalecimento das creches infantis, etc. As divisões e as relações conflitivas tinham chegado a tal ponto que era imperativo agir, e a diretoria já tinha tentado algo. Em 2009, a Asohiva participou do Programa de Fortalecimento em Gestão Administrativa para Empresas Sociais realizado pela Universidade Icesi, pela Fundação *Éxito* e pela Fundação Saldarriaga Concha, um processo no qual identificaram a necessidade de melhorar a participação, a comunicação, a estrutura funcional e a geração de renda da Associação. Esse diagnóstico entretanto não foi socializado, não houve nenhuma ação de melhoramento e a situação piorou, ficando em evidência que a força de uma organização não depende de alguns poucos, mas sim do esforço de todos os associados.

Foi talvez o momento mais difícil para esta organização, cuja origem pode ser rastreada nos anos 70 do século passado, quando começou a incorporação crescente das mulheres ao mundo do trabalho na Colômbia. Ao passar longos períodos fora de casa, as mães não podiam cuidar e educar os filhos pequenos que ainda não iam para a escola. Então, para atender essa necessidade, em 1974, o Instituto Colombiano de Bem-estar Familiar (ICBF) criou os Centros de Atendimento Integral ao Pré-escolar (CAIP), hoje denominadas Creches Infantis, e as instalou em setores pobres com numerosas mulheres trabalhadoras. Entregou a sua administração a organizações de caráter cívico, que começaram a oferecer acompanhamento.

Durante 10 anos, as Creches Infantis foram o carro-chefe do ICBF; mas em 1987, diante da necessidade de ampliar a cobertura, foram criadas as Creches Infantis Comunitárias de Bem-estar, que atendem pequenos grupos de crianças nas casas de mulheres líderes nas comunidades. O ICBF concentrou os seus esforços nessa nova modalidade e reduziu o acompanhamento anterior. “As creches infantis começaram então a ficar vazias. Foi então onde nós, várias diretoras, pensamos: “Vamos nos unir e continuar a nos capacitar”. Foi assim que nasceu a Asohiva”, conta Myriam Leguizamón, que hoje é a representante legal da Associação.

³ 42 delas localizadas em Cali, na zona populosa de Ladera e Aguablanca, e o resto em Buenaventura, Buga, Cartago, Jamundí, Roldanillo, Sevilla e Tuluá.



A Asohiva foi ganhando pouco a pouco espaço como interlocutora do ICBF no *Valle del Cauca*, devido à experiência dos seus integrantes com o modelo pedagógico e administrativo das creches infantis, além da liderança que possuem nas comunidades. Assim, entre 2006 e 2008, a Asohiva ganhou três importantes licitações como interventora de padrões de qualidade nas Creches Comunitárias e nas Creches Infantis do seu entorno. E esse foi o ponto de ruptura, pois apesar da Asohiva ter fortalecido a sua capacidade técnica com esses contratos, paradoxalmente a sua coesão interna e a sua identidade foram debilitadas de forma perigosa.

Em 2010, um vento de mudança chega à Associação com o convite feito pela Fundação Gases de Ocidente para que participasse da convocatória de apoio às iniciativas de desenvolvimento de base do programa PorAmérica. Gases de Ocidente é uma empresa de serviços públicos domiciliários que distribui e comercializa gás natural nos departamentos do Valle del Cauca e Cauca, no sudoeste da Colômbia. A Fundação dessa empresa, que faz parte do seu sistema de responsabilidade social empresarial, desenvolve a gestão social promovendo a melhoria da

qualidade de vida das comunidades onde se encontra, impulsionando projetos e programas que fortaleçam a educação e o tecido social.

Um dos requisitos para a participação da convocatória era montagem de projetos que fortalecessem as organizações e por sua vez gerasse renda. E é aqui onde a Asohiva assume o risco de lançar uma pedrinha nessa casa da amarelinha. A Associação precisava de um processo de fortalecimento organizacional para superar os conflitos que estava vivendo, mas não tinha nenhuma experiência em empreendimentos produtivos. Lina Solarte Castro, Coordenadora de Processos Sociais da Fundação Gases de Ocidente fala desse momento: “*Quando as pessoas da Asohiva começaram a pensar o que fazer na linha de geração de renda, surgiu a ideia do ateliê de confecção. Uma delas visualizou o negócio: Todas as creches infantis da Associação usam uniformes, são 100 creches, multiplicou pelo número de crianças atendidas e pelo pessoal que as atendem... fez as contas e o resultado foi encorajador*”.

Uma vez formalizada a vinculação da Asohiva com PorAmérica, a Universidade Icesi⁴ foi selecionada para acompanhar o componente de fortalecimento organizacional, devido ao programa de formação e à equipe de profissionais que colocou à sua disposição. Foi assim que representantes das 100 creches infantis associadas participaram de quatro oficinas de cultura organizacional e trabalho em equipe, planejamento e pensamento estratégico, gestão de processo, mobilização de recursos e gestão de projetos. Cada oficina combinou teoria e prática mediante a aplicação de ferramentas e conhecimentos com situações frequentes na administração das creches infantis e da própria Associação.

Por outro lado, um consultor especializado acompanhou semana a semana a diretoria em um exercício sustentável para estabelecer o rumo da Associação, formar comitês de trabalho e melhorar os sistemas de comunicação e circulação da informação. Essa intensa atividade de oficinas e sessões de consultoria abrangeu desde abril de 2011 até janeiro de 2012.

As ações de fortalecimento conseguiram melhorar as capacidades de gestão e ação coletiva da organização. Os participantes puderam questionar as práticas de gestão e a direção da Asohiva, por isso os integrantes da diretoria e a representante legal reconheceram a necessidade de mudar a forma como vinham desempenhando as suas funções. Foram reconstruindo assim as relações de confiança e reciprocidade que tinham sido enfraquecidas em anos anteriores. Para emendar os erros do passado e abrir espaços para a participação ativa dos associados, foram construídos os comitês de construção pedagógica, fortalecimento e administração de programas, logística, unidade produtiva e gestão do talento humano.

⁴ Instituto Colombiano de Estudos Superiores do INCOLDA (Instituto Colombiano de Administração).



Com esse exercício, reconheceram também com maior profundidade a trajetória e perícia deles, assim como o potencial para continuar acompanhando os processos de atendimento à primeira infância a nível local. Como resultado, houve uma vinculação mais visível da Asohiva no debate público sobre as políticas para a primeira infância, o que se traduziu em um maior reconhecimento por parte de entidades públicas e privadas sobre o seu papel como ator-chave neste tema. Como consequência, a Asohiva foi convocada como ofertante para administrar recursos da Estratégia Nacional de Atendimento à Primeira Infância “De Zero a Sempre” no *Departamento do Valle* e... foi selecionada! A pedrinha caiu firme em uma casa bem alta da amarelinha.

Em fevereiro de 2011, foram selecionadas as mulheres chefes de família usuárias dos jardins infantis associados que participariam de um processo de formação com o fim de se transformar em operárias do Ateliê de Confecções. Mulheres sem um trabalho remunerado ou que vendiam de maneira informal roupa e comida, com uma renda inferior ao salário mínimo que era insuficiente para cobrir as necessidades familiares; muitas delas com alguma capacitação técnica que, entretanto, não tinha redundado em geração de renda.

Foram selecionadas 20 mulheres chefes de família que receberam 100 horas de capacitação por parte da Fundação Social Singer⁵, que incluíram módulos de ética, valores e projeto de vida, partes da máquina de costura, mecânica básica, produtividade, sistemas de organização em empresas e operações básicas de confecção. Uniu-se também a esse esforço, a Prefeitura de Cali com recursos para o transporte e para lanches, pois as pessoas participantes deviam se deslocar desde o Distrito de Aguablanca até a sede da Fundação Singer. A capacitação foi um sucesso e em abril houve um alegre encerramento.

Nesse mesmo mês, com o acompanhamento da Universidade Icesi, o Comitê de Unidade Produtiva iniciou um estudo de viabilidade para analisar, antes da montagem do ateliê de confecções, quais eram as alternativas mais viáveis de produção e comercialização. Foi um trabalho realizado durante os meses de maio, junho e julho. No

As ações de fortalecimento conseguiram melhorar as capacidades de gestão e ação coletiva da organização. Os participantes puderam questionar as práticas de gestão e a direção da Asohiva

⁵ Criada em Cali em 2006 pelo Grupo Empresarial Singer, no exercício da sua responsabilidade social empresarial, com o fim de gerar oportunidades claras de emprego a pessoas em um alto grau de vulnerabilidade social, especialmente mães chefes de família, fornecendo-lhes conhecimentos e melhorando as habilidades e aptidões no manejo da maquinaria de confecções de última tecnologia.

começo de agosto, foram compradas as máquinas e iniciaram a contratação das operárias. Mas nesse momento, parecido quando se joga a pedra na amarelinha e ela está a ponto de sair da casa, eles se depararam com uma dificuldade. Conta Miryam: *"Como nos demoramos a montar o ateliê, quando fomos ver as mulheres que tínhamos capacitado, quase todas elas já estavam trabalhando; só duas estavam livres, assim que procuramos outras mães vinculadas às creches e com elas começamos"*. Em setembro, o ateliê já estava produzindo os uniformes para cinco creches infantis.

A partir desse momento até o final do ano, o que seguiu foi a contratação de uma assessoria técnica especializada para tornar os processos de produção e marketing mais efetivos. Depois, participaram de uma oficina de inovação promovida por PorAmérica e desenvolveram um desenho inovador de uniformes que em breve lançarão no mercado.

O Ateliê funcionou na casa de uma das mulheres operárias até 2013, quando ficou pequena. Hoje ele funciona em plena marcha na sede que compartilha com as oficinas administrativas da Asohiva. Além de contribuir com recursos econômicos para a Associação, tem ajudado a melhorar a capacidade de geração de renda de



30 mulheres chefes de família, usuárias das creches infantis, que estavam em situação de pobreza. Não só daquelas que hoje trabalham como operárias no Ateliê ou nas “maquiladoras”, mas também daquelas que foram capacitadas inicialmente e depois se vincularam à indústria têxtil; a renda de todas elas aumentou em média de \$ 120.000 a \$ 450.000 (pesos colombianos).

Atualmente, o Ateliê produz por mês 851 uniformes, possui 61 clientes e as suas vendas mensais giram em torno de 43 milhões de pesos colombianos. Os preços de venda dos uniformes são de \$34.750 (pesos colombianos) para crianças e \$55.500 (pesos colombianos) para pessoas adultas, preços mais favoráveis do que os da concorrência líder do mercado local, de modo que se converteu em uma opção para que as creches infantis associadas e os pais de família usuários das mesmas tenham acesso a uniformes e produtos de confecção de boa qualidade a custos adequados à sua renda.

Miryam Leguizamón, a representante legal da Asohiva repassa assim essa estória: “*A organização possui 19 anos de existência e eu vivi todos eles. Tem sido todo um processo. No início, quando nos organizamos, éramos muito solidárias, mas houve um momento no qual o trabalho foi aumentando e como eu era diretora de uma creche infantil, atender as duas coisas ao mesmo tempo foi difícil. E a Asohiva meio que se deteriorou, parou de crescer. Isso nos distanciou. Tivemos que fazer uma reengenharia e agora estamos em um processo de melhorar a imagem, o ânimo, de unir as pessoas. Claro que é um processo complexo, porque cada creche infantil é independente, autônoma, mas com o que estamos conseguindo, aprendemos muito.*”

Para a Asohiva e Gases de Ocidente, as lições aprendidas durante o processo são numerosas. Para a organização de base é importante melhorar a sua capacidade para produzir decisões coletivas, superando as diferenças de opinião e chegando a acordos entre os associados. Da mesma maneira, levar em conta que a pertinência da capacitação e da consultoria no processo de fortalecimento organizacional está intimamente relacionada com o diagnóstico e a construção participativa de alternativas de solução aos problemas que vive a organização, pois dessa maneira as ferramentas e conhecimentos adquiridos mobilizam mudanças.

Por sua parte, a entidade acompanhante deve ajudar a organização de base a descobrir o seu potencial para mobilizar as suas capacidades e recursos. E deve saber que a contribuição do capital semente para o projeto produtivo e o acompanhamento para o seu adequado investimento e administração, melhora as possibilidades de que o negócio alcance rapidamente o ponto de equilíbrio.

Tanto a organização de base como a entidade acompanhante precisam considerar que o projeto de geração de renda também deve criar valor social ao fortalecer as competências de cada pessoa e da organização para se manter no tempo e gerir outros recursos... Enfim, um acúmulo de aprendizagem para continuar jogando cada vez melhor esta amarelinha.





Abrindo uma janela de aspirações



Crônica sobre o projeto Fortalecimento do processo organizacional, produtivo, comercial de rapadura e de relacionamento da Associação de Produtores de Cana do corregimento de Naranjal (Asoprocaña). Bolívar, Valle del Cauca, Colômbia.

Dom Laurentino Peña mora na vereda Las Fuentes, muito perto do centro urbano do corregimento de Naranjal, mas precisa subir uma ladeira para chegar na sua propriedade rural e perceber que o engenho está melhor montado do que a sua própria casa, situação que responde a uma lógica impecável: “É que o engenho me dá comida e vai me dar o dinheiro para ajeitar a casa”, disse Dom Laurentino. Este senhor natural de Boyacá determinado a seguir adiante, apesar de não ter estudado, entende do negócio; sabe que um bom produto é atraente e que a rapadura dele é uma das melhores da região, preocupa-se por retirá-la limpa e bem embalada, com o logotipo da Asoprocaña bem no centro. Além disso, vende exatamente a porcentagem que corresponde à Associação; dá prazo para os que não podem pagar à vista, porque há muita oferta; participa das capacitações chova ou faça sol, e se não puder ir chama para avisar e se desculpar. “É um dos associados para mostrar pra todos, para levá-lo adiante, muito responsável, um exemplo a seguir”, comenta Julián Toro, um jovem de 28 anos que coordena o comitê de Comercialização da Asoprocaña e, além disso, coordenou dentro desta organização o projeto com a Fundação Smurfit Cartón de Colômbia e PorAmérica.

O negócio dos produtores que fazem parte da Asoprocaña é cultivar cana-de-açúcar e produzir rapadura. No engenho, a cana é moída e o caldo passa por uma peneira para se retirar as impurezas grosseiras. Depois o caldo chega no tacho que resulta vários componentes, o primeiro é o bagaço. Em um tanque grande onde o caldo é



aquecido e começa a perder água, é adicionado um aglutinante que pode ser o *Heliocarpus americanus L.*, uma planta que é esmagada para produzir uma substância que aglutina as impurezas menores e as precipita, podendo assim ser retiradas com uma escumadeira. Depois o caldo passa por três tachos que estão em uma maior temperatura e continua perdendo água até se transformar em melado. Só assim chega no último tacho que é o “tacho do ponto”. Daí o melado é colocado em uma bandeja de aço inoxidável para passar pelo processo de moldagem para se obter a rapadura, quadrada ou redonda, que ainda quente é marcada com as iniciais do engenho. A rapadura fica esfriando para ser então embalada. É um processo que serve para ilustrar o caminho que levou a Asopocaña a ser o que é.



A relação da Fundação Smurfit Kappa Colômbia com a Asopocaña começou em 2008. Essa Fundação desenvolve programas sociais para melhorar a qualidade de vida das comunidades urbanas e rurais nas áreas de influência do projeto florestal e das plantas de produção de papel que a companhia multinacional Smurfit Kappa Group possui na Colômbia⁶. E nessa época, ao tentar cumprir a sua missão com recursos do Fundo Focus⁷, iniciou um processo de fortalecimento organizacional com a Asopocaña. Conta Julián: “Nessa etapa, trabalhamos a parte organizacional, a documentação, a administração, a reforma dos estatutos. Começamos também a comercializar e entregamos alguns insumos para os associados. O resultado foi excelente e isso fez com que a Fundação Smurfit nos desse o seu aval: A Asopocaña está pronta para um projeto BID-FOMIN PorAmérica”. Estavamos nos últimos meses de 2009.

Talvez a conquista mais importante do Projeto Focus na Asopocaña foi o empoderamento dos associados, pois a organização passou de ter um único líder que fazia e desfazia sem consultar ninguém, a ter um grupo de associados responsáveis à frente do negócio e da organização. Um mudança obtida a partir de um processo de validação e ajuste dos estatutos que estabeleceu deveres para os produtores em relação à qualidade do produto

⁶ Smurfit Kappa Group é uma empresa multinacional líder no mercado de embalagens de papel, que possui instalações localizadas em 32 países, 21 na Europa e 11 nas Américas, incluindo a Colômbia.

⁷ O Fundo Focus é uma parceria das fundações colombianas Smurfit Cartón da Colômbia, Corona e Epsa, além da IAF e da Corporação Consórcio para o Desenvolvimento Comunitário, que trabalham desde 2004 no fortalecimento de organizações de base através de duas estratégias: o cofinanciamento de projetos e o acompanhamento.



e propôs uma maneira diferente, mais participativa e inclusiva de dirigir a organização. Assim que PorAmérica chegou no momento oportuno, quando, para utilizar a metáfora da fabricação da rapadura, a organização já tinha acabado com muitas impurezas e estava preparada para iniciar o caminho em direção ao “tacho do ponto”.

O novo projeto continuou com o processo de fortalecimento organizacional, que é uma tarefa permanente, com a finalidade de aumentar a renda dos associados e garantir a sustentabilidade da organização. Para conseguir isso, colocou ao seu serviço uma equipe qualificada de profissionais: um administrador de empresas agropecuárias, um contador público, uma engenheira agroindustrial, um engenheiro agrônomo especialista em cana-de-açúcar, um técnico agrícola, uma assistente social e um economista especialista em marketing. Essa equipe abordou os processos administrativos, gerenciais e comerciais, a produtividade dos cultivos, as boas práticas de fabricação nos engenhos e o capital humano e social da organização, além do seu relacionamento com os atores do entorno. Foram dois anos de trabalho a todo vapor, que começou com uma jornada de integração e motivação que procurou a participação ativa de todos os associados na execução do projeto.

A diretoria e 10 associados participaram de uma oficina teórico-prática de contabilidade básica e princípios de administração e depois fizeram a tarefa de elaborar um plano de melhoramento administrativo e gerencial, cuja implementação foi acompanhada bem de perto pelos assessores. *“Eles nos fizeram analisar como estava a organização. Que coisas estavam bem e que coisas tínhamos que melhorar. Assim que estabelecemos algumas metas. Melhoramos o papel da diretoria que descarregava quase todo o trabalho no representante legal, conseguimos fazer com que todos cumprissem as suas funções, o tesoureiro, o secretário. Isso não foi fácil. É difícil fazer com que uma pessoa assuma responsabilidades e faça as coisas. Enfrentamos também os problemas na área contábil, em relação principalmente ao faturamento, de como fazer as notas fiscais. Fomos ajeitando esses pequenos detalhes que a gente vê que está ruim, que quer consertar mas não sabe como. Esse plano de melhoramento administrativo nos serviu muito, pudemos também organizar a nossa missão e visão, que estavam como fora de órbita”, conta Julián com um sorriso. O tema administrativo e contábil que era uma confusão foi colocado em ordem conforme as normas legais. Além disso, foi obtida informação financeira útil para a tomada de decisões.*



O novo projeto continuou com o processo de fortalecimento organizacional, que é uma tarefa permanente, com a finalidade de aumentar a renda dos associados e garantir a sustentabilidade da organização

Por outro lado, foi formado um Comitê Técnico e de Comercialização, integrado por 5 associados e liderado por Julián. Ficou muito claro para eles que para abrir mercados era preciso melhorar os cultivos; adequar os engenhos às normas; produzir rapadura de melhor qualidade e padronizar a produção. Uma tarefa árdua na qual ainda estão empenhados, devido a que cada sócio produz no seu próprio engenho e resultam rapaduras com características bem diferentes: uma mais amarela, outra mais avermelhada, uma mais grossa, outra mais fina, o que dificulta a comercialização com clientes exigentes como os supermercados. O Comitê começou a trabalhar e o seu esforço deu resultados. A Asoprocaña passou de comercializar 30% da produção dos associados a 60%, o que além de fortalecer as finanças da organização⁸, transformou-a em reguladora do preço local. Antes os intermediários definiam o preço, agora para eles terem acesso ao produto, têm que pagar um pouco mais do que a Associação paga. Assim se consolidou a fidelidade do associado com a organização.

Em relação ao melhoramento de propriedades rurais e engenhos, o primeiro passo foi valorizar o que os produtores já tinham, pois apesar do elemento produtivo forte ser a cana-de-açúcar, muitos deles têm gado, hortaliças e outros cultivos de *pancoger*⁹. O segundo passo foi projetar todo esse potencial com um plano familiar de melhoria da propriedade rural. O plano teve um componente de segurança alimentar, outro de melhoramento do cultivo da cana e um terceiro de melhoramento do engenho.

Para melhorar os cultivos, os produtores receberam capacitação em Boas Práticas Agrícolas (BPA) na qual abordaram temas como análise de solos, adubo, técnicas de corte, manejo de pragas e doenças, e implementação de registros para obter informação confiável sobre custos de produção. Estas sessões de formação foram realizadas diretamente nas propriedades rurais, o que permitiu vivenciar os problemas e buscar de maneira conjunta alternativas de solução, além de realizar as práticas pertinentes nos cultivos.

Vale a pena destacar que o melhoramento dos cultivos de cana teve um precedente afortunado, pois pouco antes do início do projeto, a Asoprocaña tinha instalado com a Corpóica^{10 11} uma parcela demonstrativa de cana para rapadura cultivada com seis variedades de Cenicaña¹² e três tradicionais, para analisar quais eram as de melhor rendimento na zona. Saíram três variedades mais produtivas: a cana brava, a RD e a açucareira. Com esse resultado, foi possível enfrentar um problema muito grande dos associados: a diversidade de variedades de cana

⁸ A Asoprocaña compra atualmente um fardo de rapadura por \$33.000 e vende por \$34.000. Dos \$1.000 de diferença, \$500 são para a Associação e \$500 para o responsável pela comercialização. Um fardo corresponde a 24 quilos, 48 unidades de rapadura.

⁹ Nota da tradutora: São aqueles cultivos que satisfazem parte das necessidades alimentares de uma determinada população.

¹⁰ A Corpóica (Corporação Colombiana de Pesquisa Agropecuária) é uma entidade pública descentralizada de participação mista, sem fins lucrativos, de caráter científico e técnico, cujo objeto é desenvolver e executar atividades de pesquisa, transferir tecnologia e promover processos de inovação tecnológica para o setor agropecuário.

¹¹ Nota da tradutora: A Corpóica tem uma função similar à Embrapa no Brasil.

¹² Nota da tradutora: O Cenicaña é o Centro de Pesquisa de Cana-de-açúcar na Colômbia.



em cada propriedade. Por isso, durante o projeto com PorAmérica foram melhorados os cultivos nos lotes com semente dessas três variedades, o que contribuiu para a padronização da produção de rapadura. Os produtores entraram com a mão-de-obra, a semente e os insumos necessários para a renovação de 20 hectares de cana, como contrapartida no projeto.

Para melhorar os engenhos, o projeto contemplou uma caracterização dos mesmos para saber quais podiam ser adaptados segundo a Resolução 779 de 2006 do Invima^{13 14}, e elaborar uma proposta que permitisse que vários produtores realizassem a moagem da cana em um mesmo engenho, otimizando o uso dos recursos. Entretanto,

¹³ O Invima (Instituto Nacional de Vigilância de Medicamentos e Alimentos) é uma entidade governamental encarregada de proteger e promover a saúde da população, mediante a gestão do risco associado ao consumo e uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos e outros produtos objeto de vigilância sanitária.

¹⁴ Nota da tradutora: O Invima tem uma função similar à Anvisa no Brasil.

Aqui era um problema para que um associado levantasse a mão e falasse. Atualmente, muitos já propõem que façamos isso ou mudemos aquilo outro. Deixaram um pouco a timidez, começaram a compartilhar com os vizinhos



por razões topográficas e culturais, durante o desenvolvimento do projeto, a Asoprocaña optou por melhorar todos os engenhos e não só os 20 previstos, levando em conta que alguns tinham recebido ajudas parciais em projetos anteriores. Foi possível que quase todos os engenhos ficassem uniformes, mesmo que não totalmente melhorados. Alguns receberam filtros ou pré-limpadores em aço inoxidável, outros tanques plásticos de 500 litros para o armazenamento de caldos, outros aparelhos sanitários e azulejos. Muitos produtores colocaram recursos próprios para completar o plano de melhoramento, o que além do mais refletiu em uma importante mudança de atitude.

Por outro lado, produtores e operários organizaram oficinas para conhecer a normatividade, apropriar-se de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e aprofundar os conhecimentos na arte de produzir rapadura. Foram oficinas teórico-práticas realizadas durante o processo de moagem, nos quais foram abordados temas como o manejo adequado e a limpeza dos caldos, a temperatura de cozimento, o ponto de moldagem, a embalagem e o armazenamento; além de sessões de assessoria durante o processo de moagem em cada um dos engenhos.

Como já foi mencionado anteriormente, o projeto não descuidou o fortalecimento do capital humano e social da Asoprocaña e a sua capacidade de relacionamento com outros atores do entorno. Foram

realizadas para os associados oficinas de desenvolvimento humano para o fortalecimento da unidade familiar nos quais foram abordados temas como trabalho em equipe, comunicação efetiva, liderança e respeito às diferenças. Houve também encontros familiares para celebrar datas especiais como o Dia da Família, o Natal e o Dia da Criança, realizados nas instalações do Centro Educacional de Naranjal, que serviram para fortalecer os laços entre os associados mediante atividades lúdicas. Tudo isso acompanhado de visitas da assistente social às famílias para tratar com cada uma delas assuntos específicos de melhoramento das relações familiares, prevenindo ou mitigando problemáticas de maltrato infantil e violência intrafamiliar. Foram ações encaminhadas a melhorar o relacionamento entre os associados e a autoestima deles como produtores, destacar a importância da família, das mulheres e das crianças, reconhecer a importância da organização e desenvolver o sentido de pertinência.

De todo este exercício, Julián destaca: "Tem havido mudanças. *Aqui era um problema para que um associado levantasse a mão e falasse. Atualmente, muitos já propõem que façamos isso ou mudemos aquilo outro. Deixaram um pouco a timidez, começaram a compartilhar com os vizinhos. Muitas vezes não sabíamos das situações*

familiares dos associados, que alguém estava doente ou tinha problemas de dinheiro, porque eles não falavam. Nem as dificuldades, nem as coisas boas eram compartilhadas. Isso mudou, tanto que há associados que vêm e pedem um mutirão, porque não têm dinheiro para pagar os trabalhadores, então os outros ajudam. Durante este ano, fizemos quatro ou cinco mutirões. Eles têm percebido que falando e confiando na organização podem se ajudar".

No campo do relacionamento, foi construído um mapa de relações interinstitucionais que lhes permitiu identificar os diferentes atores existentes na região e pensar no tipo de relação que a organização deveria ter com eles para aproveitar oportunidades em benefício do alcance dos objetivos e, por sua vez, transformar-se em um ator relevante da vida municipal. Depois, a Fundação Smurfit impulsionou a realização de três oficinas interinstitucionais e de troca de experiências de gestão nos corregimentos de Naranjal, Betania e La Tulia, onde participaram diversos atores sociais do município, das quais surgiu um plano de ação interinstitucional. Agora os integrantes da Asoprocaña pensam em assuntos que vão além das fronteiras da organização, em assuntos que beneficiam a comunidade em geral e participam junto com muitas outras organizações do Plano de Desenvolvimento Territorial Integrado do Município de Bolívar.

Em 2010, a produção dos associados da Asoprocaña aumentou a 250.000 quilos de rapadura, equivalentes a 10.416 fardos, totalizando uma renda de 90 milhões de pesos e uma renda média mensal por associado de \$600.000. A Associação comercializou nesse ano 3.000 fardos, 29 % da produção e recebeu uma renda de três milhões de pesos.

Em 2012, depois do fortalecimento organizacional e do melhoramento dos cultivos e dos engenhos graças ao projeto com PorAmérica, as cifras aumentaram substancialmente. A Asoprocaña produziu 402.048 quilos de rapadura, equivalentes a 16.752 fardos e obteve uma renda aproximada de 280 milhões de pesos, com uma renda média mensal por associado de \$1.250.000. Além disso, a organização comercializou 48% da produção, 7.958 fardos, o que significou uma renda de oito milhões de pesos. Vendeu também aos produtores sacos termoencolhíveis e de papel por quase 34 milhões de pesos. Este exercício deixou para a organização um lucro líquido aproximado de nove milhões de pesos.

Levando em conta estes dados, Yuri Guillermo Delgado, engenheiro agrônomo, coordenador dos projetos da Fundação Smurfit no Valle del Cauca, conclui: "PorAmérica o que proporcionou à Asoprocaña foi a possibilidade de fazer uma revisão integral. Conseguimos formar uma equipe de profissionais capaz de fazer propostas muito fortes para a organização nos aspectos produtivo, organizacional, administrativo e financeiro. O que fizemos foi abrir uma janela de aspirações para todos estes associados. Hoje temos uma organização amadurecida, com uma visão muito diferente, com jovens que surgiram neste processo e pessoas adultas que foram capazes de mudar para melhorar".





Novidades em Sitio Nuevo



Crônica sobre o projeto Melhoramento produtivo artesanal em marfim vegetal e fortalecimento organizacional da Comuna Sitio Nuevo. Província Santa Elena, Equador.

"As primeiras peças que fiz foram umas canetas em bambu que tinham na parte de cima uma peça pequena de marfim vegetal, uma tartaruguinha", recorda com carinho Holger Apolinario Laínez, atual Coordenador da Associação de Artesãos de Artes Cerro Grande, que ocupa um lugar na Comuna Sito Nuevo.

Esta comuna está localizada perto da Rota do Spondylus¹⁵, nas ladeiras da cordilheira Chongón Colonche, em um ponto situado a 60 quilômetros de Santa Elena, a capital da província que leva o mesmo nome. A rota percorre toda a costa pacífica do Equador e une os principais balneários; entretanto, esse pequeno povoamento tem pouco fluxo de turistas e os quase 600 habitantes vivem na sua maioria da agricultura e dos artesanatos, e poucos do gado e da apicultura. São uma comunidade mestiça, mas com um forte componente indígena do povo ancestral dos guancavilcas.

A comuna é governada por um cabildo que está integrado pelo Presidente, Vice-presidente, Tesoureiro, Síndico e Secretário, cujo período é de um ano, podendo ser total ou parcialmente reeleitos. Estes cinco dirigentes

¹⁵ Spondylus é o nome de uma concha venerada como símbolo de riqueza das culturas pré-colombianas dessa região da América do Sul.





são escolhidos democraticamente pelos comuneros e são encarregados de promover o desenvolvimento social e econômico da comuna, cujo território é de 800 hectares.

“Eu sempre manejei estas posições associativas. O que me motiva é levar adiante esta organização que é da própria comunidade, que gera lucro aqui mesmo”

Na dedicação às atividades produtivas existe em Sitio Nuevo uma espécie de divisão geracional. As famílias dos homens mais velhos vivem do cultivo de hortaliças, melancia, melão, mandioca, feijão, cana-de-açúcar e cítricos, entre outros produtos. As pessoas mais jovens se dedicam ao artesanato há 15 anos, quando uma empresa dedicada à exportação impulsionou a criação de oficinas de “maquiladora” de peças em marfim vegetal, chifre de boi, pupunha, bambu e sementes da zona.

Holger era agricultor, mas em 2008 viu a oportunidade de se transformar em artesão. Tinha aprendido o básico vendo trabalhar aqueles que seriam os seus companheiros, de modo que quando nesse ano precisaram de mais artesãos para atender um pedido grande, ele se inscreveu na empresa, foi aceito, comprou as ferramentas básicas e de uma vez lhe deram um pedido

que foram as canetas com a tartaruguinha. Nesse momento, cada artesão trabalhava e vendia por conta própria, mas pouco depois um vizinho veio com a ideia deles se associarem, falou dos benefícios de trabalharem juntos e o pessoal se interessou. 20 artesãos empreenderam o caminho nem sempre fácil da organização e entre eles o mais entusiasmado era Holger: *“Eu sempre manejei estas posições associativas. O que me motiva é levar adiante esta organização que é da própria comunidade, que gera lucro aqui mesmo”*. Em 2009, ela já tinha vida jurídica, Artes Cerro Grande; nesse momento a maioria dos sócios tinham entre 22 e 27 anos de idade.

Os ateliês são familiares e estão localizados fora das casas para evitar a acumulação de pó do marfim vegetal. Apesar de não serem membros da Associação, as esposas dos artesãos participam da produção e são muito importantes na cadeia de valor. Não fazem o trabalho pesado com as ferramentas, mas ajudam no polimento, no acabamento e na embalagem. Os adolescentes a partir de 13 anos também colaboram.

Em 2010, chegou a esta comuna a Fundação Nobis com a proposta de um projeto de fortalecimento organizacional e melhoramento produtivo auspiciado por PorAmérica. O consórcio Nobis está integrado por empresas equatorianas líderes em agroindústria, indústria, negócios imobiliários, comércio, turismo e saúde; foi fundado em 1997 e gera mais de 8 mil postos de trabalho diretos. A Fundação Nobis é a entidade encarregada do exercício de responsabilidade social empresarial deste Consórcio, que inclui o respaldo a programas sociais na comunidade e ações a favor dos empregados. Desde 2005, a Fundação começou a trabalhar na região

costeira, na comuna de La Entrada, gerando confiança e credibilidade entre as comunidades, conhecendo a zona e as suas necessidades.

Assim foi como, no momento de participar das convocatórias de PorAmérica, a Fundação identificou Sítio Nuevo como uma comuna com uma situação difícil, mas com potencial um produtivo e organizacional. Por isso, elaborou com os comuneros um projeto que contemplou dentro do componente organizacional, o fortalecimento do Cabildo e da Associação de Artesãos Artes Cerro Grande, concentrando nessa segunda todo o esforço de geração de renda.

A situação organizacional do cabildo não era boa. Devido a que os dirigentes não recebiam salário, tinham que continuar com as atividades econômicas individuais enquanto trabalhavam para a comunidade, motivo pelo qual o tempo dedicado a estudar as necessidades e a manejar os apoios para atendê-las era escasso. Além disso, o breve período do mandato fazia com que com muita frequência a ordem de prioridades fosse modificada.

Durante o transcurso do projeto, a sede do cabildo foi equipado com computadores, móveis de escritório e ventiladores para a sala de sessões. E os dirigentes junto com um numeroso grupo de comuneros, possíveis dirigentes, foram capacitados em liderança, administração e gestão. A ideia central foi enfrentar o problema anteriormente mencionado através da elaboração participativa de um Plano Estratégico de Desenvolvimento da Comuna Sítio Nuevo para o período 2012-2022, que orientasse as gestões diante dos governos municipal e provincial e patrocinadores externos como ONGs e agências de cooperação.

Para elaborar esse plano, os comuneros primeiro se apropriaram dos objetivos do desenvolvimento sustentável (crescimento econômico, equidade social, econômica e ambiental e sustentabilidade no manejo dos recursos naturais). Em seguida, priorizaram os problemas que teriam que enfrentar e depois pensaram no tipo de ação e gestão para poder ter sucesso durante essa empreitada.

A lista de problemas começava com a falta de uma exploração sustentável dos recursos naturais e incluía outros problemas bastante variados: falta de capacitação e assistência técnica em diversas áreas produtivas; infraestrutura escolar inadequada; vias de acesso e ruas em mau estado; moradias em risco por causa das enchentes; ausência de um sistema de comunicação social efetivo; carência de um centro de saúde com farmácia; deficiência de espaços culturais e de recreação para todas as idades e gêneros; etc.

Santiago Pastor do Pezo, que foi presidente do cabildo quando foi realizado esse exercício, descreve muito bem a função que o plano possui atualmente: *"Nele estão as coisas que com argumentos podem ser solicitadas ao governo. O problema é que nós, os dirigentes, somos transitórios e às vezes, os eleitos a cada ano continuam o que*

está sendo feito, outras vezes não, mas em qualquer caso antes não havia informação. Para fazer o plano, foram capacitados aproximadamente 40 comuneros e a assembleia que elege os dirigentes é de 70 comuneros. Por isso, a assembleia é o espaço para aplicar o que aprendemos. Como comuneros podemos dizer: Aproveitemos o plano que já temos. Se os comuneros eleitos dizem que não conhecem o plano, não tem problema porque tudo ficou documentado. E a vantagem é que a maioria dos novos dirigentes eleitos foi capacitada".

Por sua parte, Artes Cerro Grande, no ano de início da sua vida jurídica, não mostrava uma atividade consistente, pois apresentava carências administrativas, de comercialização e de oferta de capacitação aos associados para melhorar a qualidade dos artesanatos e da produtividade dos ateliês. Por isso, o projeto financiado com recursos de PorAmérica incluiu atividades para fortalecê-la com oficinas de gestão, administração, comercialização, marketing e produção de peças artesanais.

Com o projeto PorAmérica, a Associação que estava quieta, acordou e decolou. Os artesãos receberam oficinas de corte e acabamento, além de que as ferramentas básicas deterioradas foram substituídas, para melhorar a qualidade dos produtos, mas isso não era suficiente e por isso receberam também oficinas de desenho para desenvolverem a capacidade criativa, superar a modalidade de "maquila" e inventar desenhos próprios. O resultado foi mais de 50 novos desenhos criados depois da capacitação, muitos deles podem ser vistos na página deles de Facebook: talheres em chifre, porta-guardanapos com golfinhos, brincos, pulseiras e anéis com motivos de flores, imãs de moluscos, enfeites de natal, etc.

Por outro lado, a formação em gestão e marketing os ajudou a: definir melhor os preços, levando em conta os custos de produção e uma margem de lucro justa; desenvolver e registrar a marca no Instituto Equatoriano de Propriedade Intelectual; e buscar outros clientes. Assim surgiu o logotipo que mostra na "A" de "ARTES" a montanha verde em cuja ladeira habitam, sendo as outras letras maiúsculas azuis como o céu e o mar. Acima ARTESANATOS, abaixo CERRO GRANDE, na última linha, COMUNA SITIO NUEVO. Além disso, a associação abriu uma conta bancária para administrar o dinheiro recebido com as vendas.

Em palavras de Holger: "Aprendemos tudo, fizemos as nossas próprias linhas de produção e temos a nossa própria marca. Nas oficinas, insistiram muito no tema da inovação. Eles nos disseram: Quem não inova fica obsoleto. Porque quando produzimos um artesanato novo e comercializamos, no máximo em cinco anos o mercado já fica saturado. Os produtos novos que mais agradam são os anéis, os brincos e as pulseiras... toda bijuteria com desenho de flores".

E o trabalho de marketing também começou a render frutos. A mudança foi enorme e assim descreve José García, coordenador de campo da Fundação Nobis: "Os artesãos tinham um cliente único que lhes entregava uma foto da peça que queria e aqueles que se sentissem capazes para fazê-la, enviam um amostra física. O que melhor fizesse a peça, ficava com o pedido, mas era o cliente que definia o preço. Quando a Fundação começou o



trabalho em Sitio Nuevo, eles já estavam começando a ter voz e sabiam que tinham que falar com esse cliente para que pagasse melhor pelo trabalho. Com o projeto, eles encontraram novos clientes pequenos que pagavam melhor e assim eles descobriram que com menos esforço podiam ganhar o mesmo. Diante da mudança, esse cliente automaticamente subiu o preço de compra para garantir os pedidos, foi um efeito cascata, que resultou em um preço mais justo".

O passo seguinte foi o melhoramento do Centro de Desenvolvimento Tecnológico Artesanal, que já existia, mas estava em mal montado e tinha uma sede muito deteriorada. Foi possível remodelá-lo e equipá-lo graças aos recursos do governo da província e da

Fundação Nobis, geridos a partir do projeto. No Centro há ferramentas grandes e mais caras, que os artesãos não podem adquirir individualmente e que estão à disposição para a realização de trabalhos complexos ou de maior precisão, como certos cortes e perfurações. Cada artesão solicita como empréstimo o Centro quando precisa, e a vez é dada com a condição de que deixem tudo limpo depois do trabalho. É também a sede social para as reuniões, a sede administrativa e o lugar de exibição dos artesanatos. Inclusive se algum cliente quiser ver como se faz um artesanato, é lá que é feita a exibição. Todos os custos do Centro são pagados com o lucro da Associação.

A ideia inicial foi distribuir o lucro entre os sócios, mas até agora estão sendo investidos para fortalecer a organização e oferecer alguns benefícios para a comunidade, como construir uma parede da escola que estava caindo, comprar alguns materiais didáticos ou montar um caixa de primeiros socorros para a casa comunal.

Um estudo feito em 12 ateliês de sócios de Artes Cerro Grande mostrou que em 2011 foram criados 295 postos de trabalho, produzidas 44.354 peças artesanais e a renda foi de US\$ 41,163.42, deixando um lucro de US\$ 14,387.42. Em 2010, antes do projeto PorAmérica, a renda foi de US\$ 26,550.00, de modo que o aumento foi de 65.43%, um excelente resultado que obviamente redundou no melhoramento da qualidade de vida dos artesãos e das suas famílias.

Hoje, os artesanatos de Artes Cerro Grande viajam trimestralmente para a Alemanha, onde são muito apreciados, e a meta da associação é abrir novos mercados no exterior onde valorizam o detalhe artístico e pagam por isso. Por seu lado, o cabildo trabalha conforme o plano estratégico e já se começa a ver algumas obras como o muro de contenção na margem do rio para proteger as moradias. É evidente que graças ao programa PorAmérica, Sitio Nuevo está repleto de novidades.





Florescendo

com uma atitude empreendedora



Crônica sobre o projeto Fortalecimento organizacional e produtivo da Associação Ecológica Recuperar (Ecorec), para melhorar a renda dos produtores de plantas nativas e ornamentais do distrito de Villa El Salvador. Lima, Peru.

Villa El Salvador é a última parada em direção ao sul da linha de metrô de Lima. É um distrito populoso de aproximadamente 450.000 habitantes cuja origem data de 1970, quando um grupo da população oriundos da província chegaram na capital precisando de um teto pra morar, organizaram-se, invadiram esses areais, construíram de forma improvisada moradias e pouco a pouco, com a tenacidade daqueles que têm tudo para dar certo, em um processo de autogestão e de reclamação permanente dos seus direitos, conseguiram equipar o distrito de infraestrutura básica e de uma identidade própria que lhe fez merecedor em 1987 do prêmio Príncipe de Astúrias da Concordia, pelo grau de organização, participação e desenvolvimento alcançados. “Nós habitantes deste distrito nos caracterizamos por sermos empreendedores. Aqui não havia água, nem luz, nem transporte e sempre saímos adiante”, conta Filadelfio Mendoza Alcântara, um dos sócios fundadores da Associação Ecológica Recuperar (Ecorec), uma prova atual e muito vital desse espírito empreendedor.

A história da Ecorec começou em 2004, ano no qual Villa El Salvador foi declarada em estado de emergência, porque as avenidas principais e as áreas verdes estavam inundadas de lixo, afetando a saúde da população. O tema estava na boca de todo o mundo e um grupo de moradores, ao conversar sobre a situação, identificou uma possibilidade de geração de renda através da coleta seletiva dos resíduos sólidos inorgânicos, da recuperação de áreas verdes e da agricultura urbana. Filadelfio era então vendedor porta-a-porta de encyclopédias para o ensino





fundamental e médio, do livro de álgebra de Baldor e de alguns livros de medicina; vendia os livros à crédito, em parcelas que os clientes pagavam semanalmente. Domitila Carrasco Hoyos trabalhava com confecções, César Aguirre Vásquez em alvenaria, outro em vendas ambulantes, outro era operário em uma fábrica de papel, era no total nove o número inicial de sócios.

Eles então começaram a procurar parceiros. Com essa ideia na cabeça se aproximaram do município de Villa El Salvador, descobriram que existia um Programa Municipal de Coleta Seletiva de Resíduos Sólidos Inorgânicos conhecido como “Bônus Verde” e conseguiram que entregassem para a recém criada organização, 13 grupos residenciais para que desenvolvessem as atividades de reciclagem. Vale a pena explicar que em Villa El Salvador, 24 moradias formam uma quadra e 16 quadras um grupo residencial. Foi assim que passaram da ideia à ação e três integrantes da Associação começaram a bater nas portas das casas para que os vizinhos lhes entregassem papel branco, jornal, vidro, lata e alumínio. Hoje em dia, a Ecorec coleta mensalmente uma média de 3.5 toneladas desse material, que depois de classificado e vendido gera uma renda suficiente para que três sócios e as suas respectivas famílias vivam dignamente.

Com essa iniciativa em marcha, os sócios restantes da organização continuaram pensando sobre o problema do mau manejo e uso das áreas verdes no distrito. Além de áreas verdes, pensaram em transformá-las em áreas produtivas, mas tinham dois grandes problemas: Não sabiam nada de plantas e também não tinham ideia de



como administrar os recursos. Foi então que o município lhes convidou para participarem de um bate-papo sobre projetos sociais. Filadelfio foi e conheceu a metodologia da árvore de problemas e a árvore de objetivos para elaborar projetos; foi um encontro brilhante, pois ele aprendeu a cultivar essas árvores que deram rapidamente frutos.

Em 2005, a organização participou de uma convocatória de projetos organizada pelo IPES¹⁶ e acabou sendo selecionada. O objetivo era melhorar as condições ambientais de Villa El Salvador através da participação da comunidade organizada em comitês ambientais locais e escolares. Foi assim que a Ecorec contribuiu para a criação e a formalização de oito comitês ambientais em igual número de grupos residenciais do distrito e lhes acompanhou na realização de melhorias ambientais nas respectivas áreas verdes comunais. Hoje, esses comitês ambientais são pontos muitos importantes da rede de relações que a Associação teceu no seu âmbito deação.

Em 2006, eles apresentaram o projeto “Uma semente para crescer” em uma convocatória realizada pela Associação Atocongo (antigo nome da Associação Unacem) e pelo PNUD, resultando também beneficiados com um projeto de muito maior envergadura. Previamente, tinham feito novamente uma solicitação ao município: “Queríamos fazer um viveiro e para desenvolvê-lo precisávamos de um espaço. Acudimos ao município que nos cedeu: 1.500 m² de terreno infestado de lixo na Avenida José Carlos Mariátegui. Aí ganhou vida a ideia da área verde produtiva. Não sabíamos nada de como manejar um viveiro, começamos a aprender”, conta Filadelfio. A proposta era produzir plantas nativas e plantas ornamentais, destinando parte da produção ao aumento da cobertura vegetal de oito parques centrais, em coordenação com os comitês ambientais constituídos e outra parte para a geração de renda para os membros da Associação.

No entusiasmo demonstrado e os esforços realizados pelos cinco sócios da Ecorec dedicados ao projeto foram insuficientes para que melhorasse a renda acima do salário mínimo. As carências se tornaram evidentes: faltava neles atitude empreendedora; não tinham um sistema adequado de administração; os conhecimentos técnicos sobre o cultivo das plantas eram insuficientes; produziam plantas de escasso valor que

”Queríamos fazer um viveiro e para desenvolvê-lo precisávamos de um espaço. Acudimos ao município que nos cedeu: 1.500 m² de terreno infestado de lixo na Avenida José Carlos Mariátegui

¹⁶ O IPES é uma organização com sede em Lima que busca melhorar a segurança alimentar e nutricional; gerar empregos dignos e uma renda justa, possibilitar o acesso a serviços básicos de qualidade, e criar um ambiente saudável para que homens e mulheres da América Latina e do Caribe, especialmente os menos favorecidos, vivam em cidades ambiental, social e economicamente sustentáveis, com melhores níveis de institucionalidade e governabilidade.

além do mais eram pouco apreciadas; desconheciam o mercado e não tinham uma estratégia de promoção e comercialização; fazia falta conhecimentos e ferramentas para oferecerem serviços complementares como a manutenção de áreas verdes e o desenho de jardins. Estavam a ponto de desistir quando em 2010 apareceu a convocatória de PorAmérica junto com a Associação Unacem (antes Associação Atoongo).

A Unacem é a maior cimenteira do Peru. O seu capital é nacional, leva mais de 40 anos no mercado e atende mais de 60% do consumo nacional desse produto. A Associação Unacem é uma organização de responsabilidade social empresarial, que se encarrega de projetos de geração de renda, empregabilidade, educação, cultura e juventude. Devido a que a empresa está localizada em Lima Sur, concentra o seu trabalho de desenvolvimento local nessa zona. Quando a Associação Unacem propôs a Ecotec para o projeto PorAmérica, ela já a conhecia. *"Sabíamos, através do desenvolvimento do projeto anterior, que era uma instituição transparente, responsável, que fazia as coisas bem, mas com pouco sucesso a nível empresarial"*, recorda Rakel Ochoa, Chefe da Área de Desenvolvimento Local da Associação Unacem.

O novo projeto procurou então fortalecer a organização e consolidá-la empresarialmente, contribuindo para o aumento do nível de renda dos associados e das suas famílias, mediante o melhoramento dos produtos, o desenvolvimento de novos serviços e o estabelecimento de melhores canais de comercialização.

A primeira mudança importante foi contemplar o viveiro desde uma lógica de rentabilidade. Devido a que as plantas nativas dão uma escassa margem de lucro, a decisão inicial foi reorientar a produção para as plantas ornamentais. A segunda mudança teve a ver com a técnica de cultivo. Com a ajuda de uma especialista em horticultura, descobriram que sabiam muito pouco sobre o tema e que inclusive deviam desaprender muitas coisas que já tinham aprendido empiricamente, para começar a cultivar usando a técnica. Aprenderam e revisaram tudo, desde a germinação até a colheita: a luminosidade, a temperatura, os substratos, a irrigação, as características e o "temperamento" de cada planta, o uso de insumos.

Em relação ao mercado, perceberam que não havia um especialista que pudesse contar os segredos, pois sobre o mercado local de plantas ornamentais em Villa El Salvador não havia quase informação; era preciso buscá-la e a melhor maneira para isso era sair para vender. Apesar de que o viveiro já estava produzindo algumas variedades de plantas ornamentais, havia um nó apertado que lhes imobilizava: o medo de sair para vender. De modo que a Associação Unacem decidiu aumentar a pressão para desfazê-lo, estabelecendo uma meta razoável de venda de 2.500 sóis, aproximadamente 900 dólares por mês.

Foi então que eles um pouco contrariados saíram para vender em um triciclo que tinham, começaram interagir com as pessoas da vizinhança e saber o que elas queriam. Descobriram que, por exemplo, elas gostavam e estavam dispostas a comprar cactos. Souberam que as plantas mais desejadas eram as rosas, as gardênias e as hortênsias,



nessa ordem. E também se deram conta que não necessitavam do caminhão que tinham incluído no projeto inicial, que somente iria representar despesas de manutenção, além de que ninguém sabia dirigí-lo. Era melhor investir esses recursos em três triciclos de carga para poderem realizar uma estratégia de vendas itinerantes nos grupos residenciais, que resultou sendo bem sucedida. *"Carregamos os triciclos com os produtos e anunciamos com megafone: Gente, gente, estamos aqui! Já não estamos esperando os clientes virem até o viveiro, nós é que vamos à procura dos clientes"*, conta Filadelfio. Se em 2011 tinham uma venda aproximada de 600 sóis mensais, agora a média mensal é de aproximadamente 6.000 sóis, 60% dos quais correspondem a essas vendas itinerantes.

Por outro lado, os triciclos vermelhos, com os compartimentos de cargas cheios de plantas, as laterais pintadas com jardins coloridos, atendidos por um personagem simpático, o logotipo da Ecotec Viveiros, a buzina para a amplificação do som, transformaram-se em poderosas peças promocionais, que junto com a propaganda no rádio, os folhetos, os coletes e a página web, têm dado uma maior visibilidade para a organização.

A capacitação em manutenção e desenho de jardins, recebida no âmbito do projeto, também tem servido muito, porque já eles não vendem só plantas, prestam serviços também e 35% da renda provêm destes serviços. Aprendenderam a desenhar um plano, plotar uma árvore, um talude e um morro, e nunca dar um desenho para um cliente sem antes ver o terreno. Um ponto importante a destacar é que essa capacitação incluiu integrantes dos

comitês ambientais, de modo que agora, quando eles têm que fazer um jardim e lhes falta mão-de-obra, podem chamar essas pessoas que já estão capacitadas.

Eles também foram capacitados com sucesso em temas administrativos que lhes habilitaram para implementar um sistema de administração e controle gerencial na organização. Agora sabem o custo de produção por planta, ao qual agregam as despesas administrativas, de venda e financeiras, o lucro e os impostos para calcular o preço de venda. Sabem quando e quantas plantas vão produzir, controlam os níveis de inventário das mesmas, conhecem as necessidades de mão-de-obra, têm as contas claras e as notas fiscais cumprem com todos as exigências legais. Agora eles têm mais informação que lhes permite tomar melhores decisões.

Envolvidos em todo esse processo de capacitação na ação, realizaram oficinas de liderança, negociação, resolução de conflitos, participação cidadã e incidência política. Apesar de que pensaram no momento de desenharem o projeto que a mão-de-obra do grupo base era pouca e tinham que ampliá-la, logo depois decidiram não vincular novos sócios e sim qualificar os comitês ambientais como parceiros, cujos representantes têm participado em muitos eventos de capacitação. Agora eles estão em negociação com o município para obter um terreno de 9.000 metros quadrados e ampliar o viveiro, abaixo da linha do metrô que é elevado. Quando isto se concretizar, a Ecorec começará a gerar emprego para outros habitantes de Villa El Salvador ou ampliará o número de sócios.

Durante esses anos, a mudança tem sido enorme e quem melhor do que Filadelfio para contá-la: "Há três anos, estávamos desanimados. Em contrapartida, hoje em dia temos vontade de fazer as coisas, porque já vemos que entram sóis no nosso bolso. Estamos vivendo deste negócio, nós, os cinco sócios que assumimos este projeto, isso mudou a vida das nossas famílias. Antes da capacitação em desenvolvimento pessoal, tínhamos vergonha de sair. Maria não vendia nada, César menos; hoje em dia são eles que vendem, pois perderam o medo. A atitude mudou e agora me dou conta que pode haver dinheiro e apoio, mas se a atitude for negativa, jamais vamos sair adiante".

É uma convicção que compartilha Rakel Ochoa, da Associação Unacem: "Eu vejo mudanças favoráveis em termos de autoconceito, de clareza sobre o que querem, de capacidade empreendedora. Eles agora são empresários que estão crescendo, antes eram uma organização social que cultivava plantas. Agora os cinco sócios vivem do trabalho da empresa que gera salários próximos ao mínimo legal. Além de todas as atividades de formação e de acompanhamento permanente, o segredo está em mudar a maneira de pensar, em deixarem de reconhecer-se como pobres e dispostos a receber, para tornarem-se empreendedores".

Ao contrário de muitas iniciativas apoiadas em Villa El Salvador, que funcionam enquanto há financiamento e murcham logo depois que ele se acaba, hoje eu tenho certeza que a Ecorec continuará florescendo com atitude empreendedora, trabalho e transparência neste populoso distrito de Lima Sur.