



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO

CONSÓRCIO UFBA-UFLA-UFMT-INEPAD

**MBA EXECUTIVO EM GESTÃO E NEGÓCIOS DO
DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL**

JULIANO MARCELINO DE OLIVEIRA

**COMO A PESQUISA E A ELABORAÇÃO DE
FERRAMENTAS DE APOIO À APRENDIZAGEM
PODEM AUXILIAR NA CAPACITAÇÃO DOS
ATORES BENEFICIÁRIOS DO PROJETO HORTAS
COMUNITÁRIAS**

São Paulo,
2011.

JULIANO MARCELINO DE OLIVEIRA

**COMO A PESQUISA E A ELABORAÇÃO DE
FERRAMENTAS DE APOIO À APRENDIZAGEM
PODEM AUXILIAR NA CAPACITAÇÃO DOS
ATORES BENEFICIÁRIOS DO PROJETO HORTAS
COMUNITÁRIAS**

Trabalho Aplicativo de Conclusão de Curso
Apresentado ao Consórcio UFBA-UFLA-UFMT-
INEPAD e à CAIXA ECONÔMICA FEDERAL como
requisito para obtenção de título de Especialista
em Gestão de Negócios do Desenvolvimento
Regional Sustentável.
Eixo Temático: Gestão da Iniciativa
Tema: Gestão do Capital Humano

Orientadora: Professora Mestre Léia Maria Erlich
Ruwer

São Paulo,
2011

Virá a haver bastante cereal na terra;
No cume dos montes haverá superabundância.
Seu fruto será como no Libano,
E os da cidade florirão como a vegetação da terra.
Salmo 72:16.

AGRADECIMENTOS

À Caixa, por investir no meu desenvolvimento profissional e por acreditar no Desenvolvimento Regional Sustentável dos territórios.

À Professora Léia Ruwer, pela orientação e dedicação demonstrada.

À minha esposa Amanda pelo infinito amor e compreensão.

Ao Deus Jeová pela vida e por todas as coisas.

RESUMO

Este Trabalho Aplicativo de Conclusão de Curso aborda o tema capacitação nas iniciativas de DRS, a partir do eixo Gestão do Capital Humano, por meio do estudo de caso do Projeto de Desenvolvimento Sócio-Territorial Hortas Comunitárias, da ONG Cidades Sem Fome, e suas contribuições para a melhoria da qualidade de vida dos seus beneficiários a partir do tripé da sustentabilidade: Ambiental, Econômica e Social. A pesquisa é exploratória e descritiva e analisa a importância da capacitação para o Desenvolvimento Regional Sustentável, e suas especificidades nos projetos de DRS. Responderá como a pesquisa e a elaboração de ferramentas de apoio à aprendizagem podem auxiliar na capacitação dos atores beneficiários da iniciativa Hortas Comunitárias. Os resultados do estudo demonstram que a capacitação dos beneficiários é o principal legado deixado pelo projeto às comunidades atendidas, contribuindo para o empoderamento e para um desenvolvimento sustentável dos territórios em que atua.

Palavras-Chave: Sustentabilidade, DRS, Capacitação.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	7
2. Referencial Teórico.....	13
2.1. A Estratégia DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável.....	13
2.1.1. Mobilização e Concertação a Favor dos Territórios.....	13
2.1.2. As Etapas da Metodologia DRS.....	16
2.2. A Caixa e a Sustentabilidade.....	21
2.2.1. O PIAR – Plano Integrado de Ação Regional.....	25
2.3. A Importância da Capacitação de Pessoas Para os Projetos de Desenvolvimento Regional Sustentável.....	27
3. Descrição do Campo Empírico.....	36
3.1. Caracterização da Iniciativa.....	36
3.2 A Escolha da Iniciativa.....	44
4. Análise dos Resultados da Pesquisa de Campo.....	46
5. Considerações Finais.....	53
Referências.....	57

1. INTRODUÇÃO

O MBA Executivo em Gestão e Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável é um curso de pós-graduação lato sensu ministrado por um consórcio formado por quatro instituições de ensino superior brasileiras, a saber, Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal do Mato Grosso e Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração (INEPAD). É resultado de uma iniciativa do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal, duas das mais importantes instituições financeiras do país, que buscam por meio deste curso qualificar os seus gestores na atuação junto às comunidades e territórios brasileiros visando fomentar o Desenvolvimento Regional Sustentável a partir de projetos que estimulem a geração de emprego e renda, o respeito à diversidade cultural, a preservação dos recursos ambientais e a diminuição das desigualdades sociais.

A formação dos gestores sociais por meio do MBA DRS é acompanhada pela Universidade Corporativa CAIXA e Universidade Corporativa Banco do Brasil, os dois importantes braços da educação corporativa nestas duas instituições financeiras públicas que historicamente estão comprometidas com o desenvolvimento econômico e social do Brasil, atuando como os principais executores das políticas sociais do Governo Federal.

Ao longo dos anos, torna-se cada vez mais evidente no atual mundo globalizado a interdependência entre as dimensões econômicas, sociais e ambientais da vida, e conseqüentemente cresce o engajamento das empresas e organizações em prol de uma gestão sócio-ambientalmente responsável, e este movimento não poderia ser diferente na Caixa e no Banco do Brasil, instituições que nasceram públicas e mantêm até hoje a sua vocação social. Seja por pressões da mídia, dos consumidores, da concorrência ou do próprio Governo Federal, a sustentabilidade passou a fazer parte da agenda destas

instituições e dos seus planejamentos estratégicos, e o curso MBA DRS busca suprir os seus gestores do conhecimento e experiência necessários para o acompanhamento e aperfeiçoamento de importantes iniciativas de Desenvolvimento Regional Sustentável apoiadas pelos dois bancos, apresentando soluções práticas e aplicáveis para o desenvolvimento dos seus territórios de atuação, abrangendo todo o país.

Este Trabalho Aplicativo de Conclusão de Curso é uma extensão da etapa do curso chamada Residência Social, na qual os alunos do MBA DRS entraram em contato com diferentes iniciativas de Desenvolvimento Regional Sustentável, suas necessidades e desafios.

A iniciativa escolhida para este trabalho foi o projeto Cidades Sem Fome – Hortas Comunitárias, projeto que tem a parceria da Caixa e do PNUD (Programa das Nações Unidas Para o Desenvolvimento). A iniciativa Hortas Comunitárias conta com 21 hortas comunitárias instaladas na Zona Leste da cidade de São Paulo/SP, e tem como objetivos a recuperação de áreas e terrenos anteriormente degradados a partir da instalação e o cultivo de hortas, a geração de emprego e renda para os moradores carentes da Zona Leste por meio do trabalho e venda das hortaliças e produtos das hortas, a melhoria da alimentação dessas populações carentes incluindo verduras, legumes e hortaliças produzidos pela própria comunidade, e a capacitação dos beneficiários do projeto no que se refere ao máximo aproveitamento dos nutrientes contidos nos alimentos, com receitas e dicas práticas de como prepará-los em benefício da saúde de suas famílias.

Os principais objetivos da Residência Social foram: conhecer de perto a realidade e os principais desafios da ONG Hortas Comunitárias, dimensionar a importância da capacitação na iniciativa estudada e pesquisar como a Caixa e a Universidade Corporativa Caixa poderiam contribuir para a elaboração de um material didático que atenda às necessidades de capacitação dos beneficiários da iniciativa estudada.

As principais atividades desenvolvidas na Residência Social foram as visitas às Hortas e ao Viveiro de Mudas, entrevistas e questionários respondidos pelo gestor da ONG, por beneficiários da iniciativa, pela área de Saúde da CAIXA e pela Universidade Corporativa Caixa. A etapa de Levantamento de Dados Exploratórios proporcionou um contato ainda mais achegado com a iniciativa estudada (ONG Cidades Sem Fome – Hortas Comunitárias), sua realidade, realizações, anseios e expectativas. A entrevista com o fundador e gestor da ONG foi rica em trazer detalhes sobre a atuação da iniciativa, os benefícios ambientais e sociais junto às comunidades atendidas e seus atores, problemas de financiamento enfrentados, o repúdio ao assistencialismo e uma visão transformadora que inspira e lidera as pessoas cujas vidas são influenciadas pela atuação da ONG.

A melhoria na auto-estima dos beneficiários atendidos pela ONG é ressaltada nas entrevistas com o gestor da ONG e os beneficiários do projeto. Foi utilizada como metodologia a entrevista semi-estruturada.

Na Residência Social, a área de saúde da Caixa – Gerência Nacional de Plano de Saúde e Ambiente Corporativa – foi contatada acerca de uma possível parceria com a ONG Cidades Sem Fome visando a capacitação dos beneficiários da ONG e a Educação Alimentar dos empregados da empresa, e reconheceu a importância da Educação Alimentar para os empregados da Caixa, em prol da qualidade de vida e da satisfação no trabalho.

Por fim, a Universidade Corporativa Caixa foi contatada acerca das contribuições que poderia oferecer à ONG Cidades Sem Fome na produção de um material didático sobre Educação Alimentar, e a sua Gerência Executiva afirmou que “certamente há espaço para que a Universidade Caixa contribua para a capacitação desses parceiros, especialmente com a experiência na condução de ações educacionais para diferentes públicos”.

A Residência Social forneceu subsídios para a escolha da questão de partida do TACC: Como a pesquisa e a elaboração de ferramentas de apoio à aprendizagem (apostilas impressas, material didático on-line) podem auxiliar na capacitação dos atores beneficiários da iniciativa Hortas Comunitárias? E estas ferramentas podem auxiliar na conscientização da população em geral acerca das melhores práticas de combate ao desperdício de alimentos, melhor aproveitamento dos nutrientes neles encontrados e melhorias na alimentação e qualidade de vida das famílias brasileiras?

Para buscar respostas a essas questões, foram propostos os seguintes objetivos: conhecer de perto a realidade e os principais desafios da ONG Hortas Comunitárias; dimensionar a importância da capacitação na iniciativa estudada e pesquisar como a Caixa e a Universidade Corporativa Caixa poderiam contribuir para a elaboração de um material didático que atenda às necessidades de capacitação dos beneficiários da iniciativa estudada.

A escolha deste tema justifica-se tendo em vista que a capacitação dos atores beneficiários é um dos grandes desafios do Projeto Hortas Comunitárias, e um dos principais legados deixados para as comunidades atendidas. A consolidação ou criação de um material didático para a capacitação no âmbito do projeto é uma proposta que pode trazer considerável melhoria para a iniciativa e para a qualidade de vida dos beneficiários.

Segundo Paula (2008), o objetivo de qualquer capacitação é tornar as pessoas capazes de promoverem seu próprio desenvolvimento. É a essência do desenvolvimento local sustentável. O desenvolvimento depende das pessoas, do Capital Humano e do Capital Social, dos conhecimentos, habilidades, competências, confiança, cooperação, organização e participação das pessoas. Assim, não se deve nunca deixar de investir na capacitação das pessoas – tudo o mais depende disso. (PAULA, 2008).

Um dos principais objetivos das ONGs, senão o principal é o de envolver, motivar, catalisar, desenvolver, capacitar e potencializar pessoas em prol do bem social de uma comunidade ou território. A ONG Cidades Sem Fome, com suas hortas comunitárias, gera renda, mas também principalmente auto-estima, aprendizado e capacitação para os beneficiários.

A Pesquisa Social e o TACC visam responder à questão de partida, e buscar-se-á ter como produto final a criação de um material didático para a capacitação dos beneficiários da ONG Cidades Sem Fome. Para que este trabalho efetivamente resulte em melhorias para a iniciativa estudada, a continuação das atividades envolverá um diálogo e contato ainda mais aprofundados com os gestores e beneficiários do projeto, e com as áreas da CAIXA (Universidade Corporativa CAIXA e Gerência Nacional de Plano de Saúde e Ambiência Corporativa) que poderão, por meio de uma parceria institucional, auxiliar a ONG Cidades Sem Fome na concretização deste material didático. Pretende-se assim fortalecer a iniciativa e contribuir para o alcance de seus resultados em favor do Desenvolvimento Regional Sustentável.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A ESTRATÉGIA DRS (DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL)

2.1.1– MOBILIZAÇÃO E CONCERTAÇÃO A FAVOR DOS TERRITÓRIOS

O MBA Gestão e Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável é uma iniciativa do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal na busca de uma atuação mais ativa na sociedade brasileira a favor do desenvolvimento social, econômico e ambiental dos territórios onde atuam, tendo o potencial de beneficiar grande parte do território nacional, se considerarmos a capilaridade de suas redes de atendimento e a grande influência dos dois bancos federais no fomento à atividade produtiva no país.

Na realização das etapas de Residência Social e do Trabalho Aplicativo de Conclusão de Curso (TACC), o Eixo Temático escolhido refere-se à Gestão da Iniciativa, tratando em especial da Gestão do Capital Humano do projeto Hortas Comunitárias. Para firmar as bases teóricas deste Trabalho, é necessário primeiramente refletirmos sobre a atuação das duas instituições, Banco do Brasil e Caixa, no campo da Responsabilidade Social, as contribuições das metodologias DRS e PIAR, e as questões ligadas à capacitação dos beneficiários no âmbito dos projetos de Desenvolvimento Regional Sustentável.

O Banco do Brasil é uma das maiores instituições financeiras brasileiras, constituído na forma de sociedade anônima. Em março de 2011, a União Federal era detentora de 59,2% de suas ações, segundo informação contida do site da instituição, e o restante de suas ações estava dividido entre a Previ (Caixa de

Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil), pessoas físicas, pessoas jurídicas e capital estrangeiro (BANCO DO BRASIL, 2011). O Banco do Brasil possui 4.962 agências espalhadas por todo o Brasil, sendo o banco que conta com uma das maiores redes de atendimento do país.

O Banco do Brasil é atualmente um dos principais agentes de políticas públicas do governo federal, marcando presença no financiamento e apoio ao agronegócio, financiando boa parte das exportações e contribuindo para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas por meio de linhas de crédito de capital de giro e investimento. A missão do Banco do Brasil procura descrever de forma objetiva a razão de ser da instituição, conciliando os papéis público e privado de sua atuação: "Ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência". (BANCO DO BRASIL, 2011).

Em harmonia com a sua missão e vocação sociais, e a partir do potencial de atuação de sua rede de atendimento, o Banco do Brasil criou em 2003 a Estratégia Negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS, cuja definição expõe as suas principais diretrizes:

"O Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) é uma estratégia negocial do Banco do Brasil, que busca impulsionar o desenvolvimento sustentável das regiões onde o BB está presente, por meio da mobilização de agentes econômicos, políticos e sociais, para práticas de apoio a atividades produtivas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, sempre observada e respeitada a diversidade cultural" (BANCO DO BRASIL, 2011).

No DRS, o Banco do Brasil assume o papel de catalisador das potencialidades locais e dos vários agentes existentes na região – moradores, associações, cooperativas, poder público, universidades, sindicatos, entidades religiosas, agentes econômicos, bancos, ONGs, etc. – que se tornam parceiros no planejamento, coordenação e monitoramento do processo de DRS. Ocorre assim

a conciliação dos interesses de cada um dos atores para o bem comum, para que efetivamente ocorra o desenvolvimento sustentável de um território.

E o desenvolvimento sustentável é o resultado da busca do equilíbrio entre o desempenho econômico, o social e o ambiental. O público-alvo do DRS são pessoas físicas e jurídicas envolvidas em atividades produtivas, qualquer que seja o nível de organização em que elas se encontrem. A estratégia apóia atividades produtivas que possam ser desenvolvidas respeitando-se o chamado tripé da sustentabilidade, aquelas que são economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, considerando e preservando a diversidade cultural. É um novo enfoque para o desenvolvimento das regiões, no qual o resultado econômico não é a única preocupação, mas também a promoção da justiça social, com a diminuição das desigualdades e da pobreza, e a conservação dos recursos naturais.

Ampliando o significado do tripé da sustentabilidade, uma atividade é economicamente viável quando ao longo do tempo apresenta capacidade de gerar excedentes que permitam a adequada remuneração dos capitais investidos, pagamentos de salários adequados aos trabalhadores, cumprimento das obrigações legais, novos investimentos na produção e na atualização tecnológica, e independência financeira para o regular prosseguimento de suas atividades. Ao mesmo tempo, uma atividade é socialmente justa quando melhora a vida das pessoas e reduz desigualdades, promovendo a inclusão social das camadas menos privilegiadas da população e benefícios para todos os atores envolvidos. Para ser sustentável a atividade deve também ser ambientalmente correta, eliminando ou diminuindo os riscos para a natureza originados do seu desenvolvimento. As vertentes econômica, social e ambiental são igualmente consideradas, num movimento que também respeita a diversidade cultural, as crenças, tradições e saberes locais, e a identidade cultural da região atendida. (BANCO DO BRASIL, 2008).

E a partir do respeito ao tripé da sustentabilidade, o DRS se propõe a alcançar os seguintes objetivos:

"Otimizar a participação do Banco em soluções que visam impulsionar o desenvolvimento sustentável do País, de forma orquestrada com diversos parceiros e considerando as diferentes potencialidades regionais; estruturar cadeias produtivas, com visão de cadeia de valor, apoiando a formação de redes de colaboração e fortalecendo o associativismo e o cooperativismo, os capitais humano, produtivo e social, e disseminando a cultura empreendedora; promover a inclusão social por meio da geração de trabalho, melhoria de renda e inserção das pessoas no mercado de trabalho; democratizar o acesso ao crédito, fortalecer atividades produtivas rurais, notadamente a agricultura familiar e fortalecer atividades produtivas urbanas. (BANCO DO BRASIL, 2011).

As três premissas da estratégia DRS que são consideradas em todos os processos da metodologia são a visão participativa, a concertação dos atores envolvidos, e atuação em cadeia de valor.

Uma condição fundamental para o sucesso das iniciativas de DRS é a participação ativa dos agentes das atividades produtivas e dos seus parceiros internos e externos, buscando a representatividade e o compromisso de todas as partes interessadas, os chamados "stakeholders", em todas as etapas do processo produtivo, na análise da realidade, na definição de rumos, no planejamento, na construção das soluções e na gestão do DRS. Cada ator contribui para o sucesso da iniciativa com os seus conhecimentos e competências, e isso reflete positivamente na qualidade dos serviços e produtos resultantes da atividade produtiva, gerando renda para os beneficiários. O DRS busca gerar a conscientização dos atores envolvidos, alcançar consenso sobre os valores, construir compromisso, aumentar o poder das pessoas e das comunidades, fazendo com que elas se sintam donas do seu plano de desenvolvimento.

A concertação é outra premissa da estratégia DRS. É a ação integrada, harmônica, compartilhada, "orquestrada", dos diferentes parceiros econômicos, sociais e políticos em conjunto com os beneficiários diretos do território em questão. É a articulação de pessoas, grupos e instituições de um território, que

uma vez envolvidos e organizados em torno do desenvolvimento e melhoria das atividades produtivas, passam a gerir de forma participativa o processo, desde o planejamento, a sua implementação, o monitoramento das ações e a avaliação dos resultados.

A terceira premissa do DRS é o conceito de cadeia de valor, que amplia o foco de atuação, a visão das cadeias produtiva e de distribuição como um todo, melhora o processo de tomada de decisões e aumenta a competitividade dos produtos e serviços:

"A Cadeia de Valor caracteriza-se pelas relações de entrega e recebimento que agregam valor a produtos e serviços. Abrange as cadeias produtivas (da matéria-prima até o produto ou serviço pronto e tratamento dos resíduos) e de distribuição (do produto ou serviço até o consumidor final), bem como todos os elementos de influência direta e indireta, como instituições públicas, financeiras, centros tecnológicos, agências de fomento, agências reguladoras, institutos de pesquisa, entre outros" (BANCO DO BRASIL, 2011).

Por meio de suas três premissas – visão participativa, concertação e cadeias de valor, a metodologia DRS, quando aplicada, confere um salto de qualidade e competitividade à atividade produtiva, tornando sustentável econômica e socialmente o território, gerando renda às populações carentes, respeitando as variáveis ambiental e cultural de cada região.

2.1.2. AS ETAPAS DA METODOLOGIA DRS

A Estratégia DRS pode ser dividida em: Módulo de Preparação, com as Etapas de Sensibilização e Capacitação, Escolha da Atividade Produtiva e Formação da Equipe Gestora; Módulo de Estruturação, com as etapas de formulação do Diagnóstico, estruturação do Plano de Negócios e Análises e

Pareceres; e o Módulo de Gestão, com as etapas de Implementação e Monitoramento do Plano de Negócios DRS. (BANCO DO BRASIL, 2011).

A Etapa de Sensibilização e Capacitação constitui o primeiro momento da concertação, de fazer contato com todos que possam enriquecer o processo de pensar o território, entender sua dinâmica, discutir rumos, identificar as vocações locais e as atividades produtivas ali desenvolvidas. É hora também de diagnosticar os principais desafios e potencialidades do território. Realizam-se discussões sobre os elementos do desenvolvimento sustentável, possibilitando o alinhamento conceitual a respeito do que se está tratando, discutindo as premissas do DRS que irão nortear todo o trabalho a ser realizado.

Na Etapa de Escolha da Atividade Produtiva ocorre a indicação pelos beneficiários da atividade produtiva que será trabalhada sob a ótica do DRS. Para que o grupo indique, entre as cadeias produtivas existentes, as atividades que mais precisem de apoio e apresentem as condições favoráveis à implementação da estratégia, a visão territorial deve orientar o estudo de potencialidades da região. A escolha deve levar em conta a vocação da região, os saberes locais, e a diversidade cultural da comunidade, para que o desenvolvimento seja construído a partir da realidade do território.

Pode ocorrer a introdução de novas atividades, desde que configurem oportunidade concreta de desenvolvimento, e guardem identidade com o local e com as pessoas que ali moram. Na escolha da atividade produtiva a ser apoiada pelo DRS devem-se considerar a viabilidade econômico-financeira, as condições para aumento da produção ou produtividade, a existência de mercado capaz de absorver novos produtos ou maior volume de produção e a capacidade dos agentes em utilizar novas tecnologias e agregar valor aos produtos e o potencial da atividade para geração de trabalho e renda. (BANCO DO BRASIL, 2011).

Para garantir a representatividade e participação no Plano de Negócios, a equipe DRS deve ser composta por representantes dos beneficiários e dos parceiros estratégicos. Na Etapa de Formação da Equipe Gestora não há uma

regra rígida quanto à quantidade ou diversidade de integrantes, mas espera-se que seja representativa e capaz de desempenhar suas atribuições. A Equipe de DRS coordena os trabalhos, é responsável pela gestão do Plano de Negócios, pela conjugação de esforços, divisão de tarefas e planejamento em todas as fases do processo, bem como atuação integrada com os demais atores internos e externos.

A etapa de Diagnóstico DRS é responsável pelo levantamento de informações que contemplem tanto os processos internos (forças e fraquezas) quanto os externos (ameaças e oportunidades) da atividade produtiva escolhida. Nesta etapa buscam-se também informações sobre o território, sua situação econômica, sociocultural, ambiental, tecnológica, de infra-estrutura, e de mercado. Os dados são organizados de modo a oferecer uma leitura clara sobre os problemas e potencialidades existentes, para que se entenda a realidade que se pretende alterar. O diagnóstico deve resultar num prognóstico, procurando os fatores em maturação que apontem para possíveis desdobramentos da realidade e respectivo contexto, de forma a orientar a formulação da estratégia de desenvolvimento. (BANCO DO BRASIL, 2011).

A Etapa do Plano de Negócios tem como resultado final a descrição do Cenário, Objetivos, Orçamento, Projeções, Beneficiários e ações a serem realizadas para promover o desenvolvimento sustentável da atividade produtiva escolhida, a partir das questões centrais identificadas, que traçam o retrato atual da cadeia produtiva da atividade. Os principais questionamentos que orientam as discussões são o que se pretende para a atividade e seus agentes, quais potencialidades serão exploradas, as questões críticas a serem superadas, as questões estruturantes a serem focadas, as ações possíveis no curto, médio e longo prazos, se o grupo está suficientemente organizado, se existem pessoas que desempenham ou têm condições de assumir papel de liderança; tendo sempre presente as questões ambientais, sociais, econômicas, o respeito à diversidade cultural, bem como a visão a longo prazo, territorial, de cadeia de valor, participativa e negocial. (BANCO DO BRASIL, 2011).

Outra contribuição do Banco do Brasil é a consultoria especializada, com a análise dos planos na área financeira e técnica, a fim de fornecer à equipe gestora um exame crítico isento feito por profissionais especializados e em condições de manter a neutralidade. A Etapa de Análises e Pareceres ocorre antes da implementação do Plano e possui 05 fases: Análise Técnica, Parecer da Agência, Análise de Aderência, Análise de Risco e Parecer da Superintendência.

A Análise Técnica é realizada nos casos de apoio a atividades agropecuárias. É feita por Analista Técnico Rural, profissional do BB com especialização nas áreas de agronomia, veterinária e zootecnia, que emite parecer sobre a viabilidade técnica do Plano proposto, em que se observam os aspectos de compatibilidade de tecnologias, custos de produção e orçamentos, adequação de infra-estrutura, condições de mercado, avaliação das ações propostas, assistência técnica e impactos ambientais.

No Parecer da Agência, o gerente se manifesta sobre a pertinência e consistência das informações, o comprometimento dos parceiros com as ações propostas, a capacidade de execução das ações, as perspectivas de negócios e a aderência aos objetivos do DRS.

Por sua vez, a Análise de Aderência assegura a aderência da proposta aos conceitos, premissas e objetivos da Estratégia. É feita nos Centros de Suporte Operacional do Banco, por meio de uma equipe de técnicos capacitados para atestar a aderência da proposta, ou fazer recomendações para seu aprimoramento.

A Análise de Risco é feita pela Diretoria do Banco responsável por avaliar os riscos de empreendimentos do Banco. O produto final dessa análise é a atribuição de um risco para a atividade – que pode ser alto, considerável, médio, aceitável ou mínimo – e a indicação de alternativas para minimizá-lo, se for o caso.

Por fim, o Parecer da Superintendência se baseia nos pareceres resultantes das diversas análises para dar seu direcionamento sobre a implementação do Plano de Negócios DRS proposto. No final dessa fase, o processo passa para a etapa de implementação, ou é descartado. (BANCO DO BRASIL, 2011).

A etapa de Implementação do Plano de Negócios inicia-se com a assinatura de um termo de cooperação, que será assinado após a equipe gestora reafirmar os compromissos assumidos com o grupo de dedicar esforços em prol do desenvolvimento da atividade. Na etapa de Implementação ocorre a materialização do que foi planejado, devendo o Plano de Negócios ser compartilhado com todos os interessados. Dentre as atividades mais importantes, a equipe gestora organiza a realização dos trabalhos, escolhe o coordenador, pactua cronograma de reuniões, prioriza as ações consideradas estruturantes ou críticas para a atividade, considera a necessidade de acionar novos parceiros, acompanha a implementação das ações, compartilhando resultados com os interessados, zela para que sejam mantidos o espírito de equipe, o comprometimento e a disposição dos parceiros para o trabalho, indispensáveis para garantir a realização das ações e o cumprimento das metas.

Por conseguinte, na Etapa de Monitoramento e Avaliação do Plano de Negócios DRS ocorre o planejamento e a organização de informações para a tomada de decisão, que indica se os objetivos de um plano, programa ou projeto estão sendo alcançados. A informação monitorada fornece a base para tomada de decisões referentes à gestão. Para que haja efetividade é necessário que o monitoramento identifique com precisão se os objetivos e metas foram definidos, e quantifique os objetivos com exatidão e consistência. O monitoramento e avaliação podem revelar operações inadequadas, deficiências no desempenho ou discrepância entre os objetivos estabelecidos e os alcançados, sendo possível modificar e redirecionar as ações para corrigir deficiências. Um sistema de monitoramento e avaliação funcionando adequadamente permite ao grupo reagir, a fim de manter os níveis preestabelecidos de eficiência e manter os projetos em

curso para alcançar os objetivos e níveis de desempenho estabelecidos. (BANCO DO BRASIL, 2011).

Por meio da estratégia DRS o Banco do Brasil tem marcado firmemente a sua atuação em todas as regiões brasileiras, e mais importante, estabeleceu um novo modelo de desenvolvimento sustentável para os territórios, um modelo de sucesso, gerando justiça social, desenvolvimento econômico e respeito ao meio ambiente e à diversidade cultural das comunidades atendidas.

2.2. A CAIXA E A SUSTENTABILIDADE

A Caixa Econômica Federal, também conhecida como Caixa, é uma instituição financeira vinculada ao Ministério da Fazenda sob a forma de empresa pública do governo federal brasileiro, com patrimônio próprio e autonomia administrativa, com sede em Brasília (DF) e filiais em todo o território nacional.

A Caixa foi criada em 12 de janeiro de 1861 por Dom Pedro II com o nome de Caixa Econômica e Monte de Socorro. Seu propósito era incentivar a poupança e conceder empréstimos sob penhor, com a garantia do governo imperial. Esta característica diferenciava a instituição de outras da época, que agiam no mercado sem dar segurança aos depositantes ou que cobravam juros excessivos dos devedores. Assim, a Caixa rapidamente passou a ser procurada pelas camadas sociais mais populares, incluindo os escravos, que podiam economizar para suas cartas de alforria. Portanto, desde o início, a empresa estabeleceu seu foco no social.

Atualmente, a Caixa é uma empresa cem por cento pública e tem sido o maior agente de políticas públicas do governo federal. É um banco diferente pois atende não apenas clientes bancários, mas todos os trabalhadores formais do Brasil por meio do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), do Programa de Integração Social (PIS), do Seguro-Desemprego, de programas sociais como o

Bolsa Família, além de usuários das unidades lotéricas. Atuando prioritariamente em setores como habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços, a Caixa exerce um papel fundamental na promoção do desenvolvimento urbano e da justiça social do país, além de contribuir para melhorar a vida das pessoas, principalmente as de baixa renda. A Missão da Caixa, os seus Valores e Visão de Futuro refletem a sua atuação voltada para o desenvolvimento sustentável do país:

"Missão: Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro. Valores: Sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental; valorização do ser humano; respeito à diversidade; transparência e ética com o cliente; reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a CAIXA; eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos. Visão de Futuro: A CAIXA será referência mundial como banco público integrado, rentável, eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira." (CAIXA, 2011).

A Caixa é o maior banco público da América Latina. De acordo com números do primeiro semestre de 2010, sua base de clientes é de mais de 51 milhões de pessoas entre correntistas e poupadores de todas as faixas de renda. A Caixa está presente em todas as regiões brasileiras com uma ampla rede de atendimento. São mais de 36,2 mil unidades, que chegam a cerca de 6 mil municípios e mais de 6 mil unidades próprias, entre agências, postos e salas de autoatendimento, além de aproximadamente 29 mil correspondentes bancários, entre lotéricas e postos Caixa Aqui. Por meio da agência-barco, em 2010 a Caixa passou a atender as populações ribeirinhas da região Norte do país. (CAIXA, 2011).

A Caixa também colabora com o crescimento do país ao desenvolver parcerias com o poder público e proporcionar soluções mais eficientes para a melhor gestão financeira e para a implantação de projetos de infraestrutura. Além de disponibilizar recursos, a Caixa auxilia prefeituras e governos estaduais a

projetar e acompanhar com eficiência obras promotoras de desenvolvimento urbano. A Caixa tem atuado de forma atuante na aplicação dos recursos do PAC – Programa de Aceleração do Crescimento – lançado pelo Governo Federal em 2007.

Um dos principais objetivos da Caixa é o de promover a inclusão social no país, e ela tem feito isso por apoiar inúmeros projetos artístico-culturais, educacionais e desportivos, além de disponibilizar os principais benefícios aos trabalhadores. Por exemplo, a Caixa é uma das principais incentivadoras do esporte brasileiro e é a patrocinadora oficial do atletismo nacional. Por meio da Confederação Brasileira de Atletismo (CBAt), atletas de todo o Brasil se preparam para competições nacionais e internacionais, com apoio e incentivo da Caixa. Além disso, por meio das Loterias, a Caixa patrocina o Comitê Paraolímpico Brasileiro (CPB) e os atletas do paradesporto – atletismo, natação e judô – que mais se destacaram segundo critérios técnicos definidos pelo CPB. Em 2006, a Caixa iniciou o apoio inédito à ginástica brasileira e se tornou a patrocinadora oficial da Ginástica Artística Brasileira e em 2009 o investimento se estendeu às modalidades de Ginástica Rítmica e de Trampolim e, ainda, à criação do Circuito Brasileiro Caixa de Ginástica. A partir de 2007, outro esporte que recebeu o apoio da Caixa foi a luta olímpica. (CAIXA, 2011).

No campo da cultura, a Caixa patrocina eventos e projetos artísticos em todo o país, ajudando a preservar e difundir a cultura nacional. O Centro Cultural CAIXA está presente em Brasília, São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba, Recife e Salvador. Nos locais há uma programação contínua que conta com galerias, exposições, teatros e museus, além de projetos de inserção social voltados para escolas públicas, o que facilita o acesso de todos os segmentos sociais à arte e à cultura.

Além dos benefícios assegurados aos trabalhadores de todo o país, a Caixa opera e paga o Bolsa Família, programa de transferência de renda do governo federal. Para colaborar de forma positiva com as políticas sociais, a CAIXA desenvolveu o Cadastro Único, ferramenta capaz de apresentar

informações sobre o perfil socioeconômico de mais de 50 milhões de pessoas situadas abaixo da linha de pobreza. (CAIXA, 2011).

As Loterias da Caixa são uma importante fonte de recursos para a área social. Quase metade do total arrecadado com os jogos, incluindo o percentual destinado a título de Imposto de Renda, é repassado para ministérios beneficiários e entidades não governamentais para investimentos em áreas prioritárias que contribuem para o desenvolvimento do país (esportes olímpico e paraolímpico, Seguridade Social, Financiamento Estudantil, Fundo Nacional de Cultura e Fundo Penitenciário Nacional).

A Caixa tem procurado gerir os seus negócios de acordo com as diretrizes da Responsabilidade Social Empresarial, pela ética e transparência nas relações negociais e pelo estabelecimento de metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável. Para alcançar este objetivos, tem desenvolvido uma série de ações envolvendo todos os seus stakeholders, desde o público interno (empregados, estagiários e prestadores de serviços), até fornecedores, clientes, governos, empresas, ONGs etc. Dentre as principais ações podemos falar da Agenda Caixa para Sustentabilidade, o Programa Caixa ODM (Objetivos de Desenvolvimento do Milênio), a Coleta Seletiva Solidária Caixa, o Programa de Estágio, o Programa de Aprendizagem Caixa, o Meio Ambiente na Caixa e a Universidade Corporativa Caixa.

A Agenda Caixa para Sustentabilidade constitui um instrumento voltado para os empregados da Caixa que visa auxiliá-los na reflexão sobre o tripé da sustentabilidade – desempenhos econômico, social e ambiental – propondo uma atuação local e coordenada de cada unidade da Caixa e a avaliação do desempenho da empresa em relação à Responsabilidade Social Empresarial e ao desenvolvimento sustentável. O somatório das ações de cada unidade da Caixa na economia e uso racional dos recursos ambientais, no atendimento e relacionamento com clientes e fornecedores, no relacionamento ético com os seus empregados, nas contribuições às comunidades em que estão inseridas,

dentre outras ações, contribuirá para que a Caixa consolide o seu papel como um agente de mudanças no país.

O Programa Caixa ODM – Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – foi instituído em 2006 com o objetivo de implantar e apoiar projetos sociais e comunidades na organização comunitária, na articulação de parcerias e no desenvolvimento de estratégias para a implementação de arranjos produtivos. Conta com o apoio de noventa comitês executivos, distribuídos pelas 78 Superintências Regionais da Caixa, em todas as regiões do Brasil. O projeto Hortas Comunitárias, da ONG Cidades Sem Fome, é apoiado pelo Programa Caixa ODM em parceria com o PNUD – Programa das Nações Unidas Para o Desenvolvimento - desde 2010.

Em cumprimento ao Decreto-Lei nº. 5.940/06, a Caixa implantou em 2009 o Projeto Coleta Seletiva Solidária Caixa, contribuindo para a educação ambiental entre os empregados, a redução dos resíduos nos aterros e o desenvolvimento sustentável das cidades, a geração de trabalho e renda e o incentivo ao mercado de reciclagem. Ainda em relação ao Meio Ambiente na Caixa, a empresa promove o desenvolvimento sustentável ao incorporar critérios socioambientais na concessão de crédito, financiar o desenvolvimento de cidades mais sustentáveis e atuar como agente financeiro executor das políticas públicas de saneamento ambiental. (CAIXA, 2011).

O Programa de Estágio na Caixa é uma ação educativa supervisionada no contexto da Política de Responsabilidade Social Empresarial, desenvolvida no ambiente de trabalho das unidades da Caixa, que visa à preparação profissional de estudantes de ensino regular (médio e superior), incluindo bolsistas do ProUni, indígenas, quilombolas e outros alunos de comunidades de famílias carentes. Os Programas Adolescente e Jovem Aprendiz contribuem para a erradicação do trabalho infantil e oferecem capacitação em serviços bancários e administrativos, promovendo a inclusão social de adolescentes e jovens em situação de risco social.

A Universidade Corporativa Caixa foi criada em 22 de janeiro de 2001 num processo de evolução da área de Treinamento e Desenvolvimento da Caixa. Tem a missão de fomentar o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de competências, para o alcance de resultados sustentáveis para as pessoas, para a Caixa e para a sociedade. Foi a primeira Universidade Corporativa do país a adotar um Modelo Pedagógico que oriente o desenvolvimento e a aplicação de suas ações educacionais, promovendo o alinhamento às posturas mais atuais de Educação Corporativa. O MBA Executivo em Gestão e Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável é uma das iniciativas educacionais da Universidade Corporativa Caixa, e visa desenvolver competências em seus gestores para a prática do desenvolvimento regional sustentável.

2.2.1. O PIAR – PLANO INTEGRADO DE AÇÃO REGIONAL

Para firmar sua atuação no desenvolvimento sustentável dos territórios em que atua, a Caixa criou o PIAR, o Plano Integrado de Ação Regional, um instrumento de planejamento regional com o objetivo de integrar as ações regionais para o alcance da missão da empresa.

Atualmente, a Caixa possui 78 Superintendências Regionais (SR), abrangendo todo o território nacional. Cada uma das SRs elabora o seu PIAR, resultando em 78 planos que contemplam as diferentes realidades socioeconômicas, ambientais e culturais de todas as regiões do país, a fim de que o Planejamento Estratégico da Caixa leve em conta essa diversidade.

Outro avanço resultante do PIAR foi o aprimoramento do diálogo da Caixa com a sociedade regional, nas oficinas realizadas com atores sociais de diferentes origens, para discussão e enriquecimento da proposta de planejamento.

O PIAR pode ser dividido em 2 etapas principais: Etapa do Diagnóstico e Etapa da Concepção dos Planos Regionais. Na Etapa do Diagnóstico, o objetivo é

identificar as tendências gerais da região, suas potencialidades e fragilidades, e também a atuação da Caixa na região, seus pontos fortes e pontos fracos. As dimensões consideradas no diagnóstico da região são a social, econômica, ambiental e científico-tecnológica. Em cada uma das quatro dimensões, são investigadas as fragilidades e potencialidades regionais, de modo a definir áreas nas quais a Caixa possa atuar de forma articulada com a sociedade a fim de apoiar o desenvolvimento sustentável da região. As informações sobre a região são coletadas a partir de bases oficiais de dados, censos, bancos de dados de institutos de pesquisas oficiais e particulares, levantamento bibliográfico de planejamentos, estudos e monografias municipais, regionais e estaduais. São também realizadas entrevistas estruturadas com lideranças empresariais, políticas, governamentais e especialistas nos assuntos de cada região. (CAIXA, 2009).

Na Etapa de Diagnóstico é também avaliado o desempenho regional da Caixa, a fim de medir o grau de adequação e aderência da ação da Caixa em relação às necessidades e principais demandas da região. São realizadas então oficinas de discussão e validação do diagnóstico com a participação de representantes da sociedade, que resultarão na elaboração da versão final do diagnóstico regional.

Na Etapa 2 – Concepção dos Planos Regionais – tendo como ponto de partida os resultados obtidos no diagnóstico regional, são identificadas as ações estratégicas e os meios que contribuirão para uma atuação ativa da Caixa na superação dos desafios regionais apresentados. Quais os produtos ou instrumentos disponíveis na Caixa poderiam influir no desenvolvimento da região e suas potencialidades? Quais parcerias com órgãos governamentais ou entidades privadas podem ser articuladas sob a liderança da Caixa para superação das fragilidades regionais? Quais os meios internos da Caixa poderiam ser mobilizados a fim de complementar a ação da empresa no seu âmbito regional? Essas e outras questões são discutidas e validadas na Etapa 2, concluindo o Plano Integrado de Ação Regional da SR, que será incorporado ao

Sistema de Planejamento da Caixa e servirá de base para a elaboração do Planejamento Estratégico da empresa. (CAIXA, 2009).

Tanto a Caixa como o Banco do Brasil nos últimos anos tem adotado uma forte atuação a favor do desenvolvimento sustentável das regiões brasileiras, por meio de ações estruturadas e modelos conceituais como o DRS e o PIAR, que contribuem para uma visão mais ampla dos territórios, na valorização de suas potencialidades e na superação de suas fragilidades, por meio da articulação de parceiros e do planejamento regional integrado.

2.3. A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO DE PESSOAS PARA OS PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL

Um dos maiores desafios para os projetos de Desenvolvimento Regional Sustentável no alcance de seus objetivos encontra-se no âmbito da Capacitação de Pessoas. Isso ocorre porque nem sempre os resultados obtidos nessa área são tangíveis e imediatos.

De fato, quando se trabalha com pessoas e para pessoas, muitas vezes torna-se difícil mensurar ou traduzir em números as melhorias reais que a iniciativa de Desenvolvimento Sócio-Territorial trouxe para a vida das pessoas de determinado território.

No entanto, segundo Paula (2008), não há desenvolvimento efetivamente sustentável ao longo do tempo sem as pessoas, pois são elas que conferem vida, significado, sucesso e continuidade às iniciativas de desenvolvimento territorial. O autor afirma que são as pessoas que fazem a diferença, que fazem tudo acontecer, mesmo não sendo muitas. O desenvolvimento sustentável dos territórios exige o crescimento das habilidades, conhecimentos das pessoas, o que tem sido chamado de "Capital Humano". As condições de desenvolvimento

são melhores quando se investe no Capital Humano, o que significa investir principalmente em educação. Porém, é necessário também investir em outros fatores relacionados à qualidade de vida das pessoas, como saúde, alimentação, habitação, transporte, entre outros, sem os quais a educação, por si só, não promoveria o desenvolvimento. Sobre a importância de se investir no Capital Humano, Paula considera:

"Quem pode promover o desenvolvimento? As pessoas. O desenvolvimento não é resultado automático do crescimento econômico, é o resultado das relações humanas, do desejo e da vontade das pessoas de alcançarem uma melhor qualidade de vida para todos. O desenvolvimento depende da adesão das pessoas, da decisão de se colocarem como sujeitos sociais. Portanto, a qualidade do desenvolvimento depende da qualidade das pessoas, ou seja, do capital humano". (PAULA, 2008).

Para que se possa alcançar o que o autor chama de DLIS – Desenvolvimento Local Integrado Sustentável - Paula afirma que é fundamental proporcionar condições para uma capacitação continuada e, se possível, permanente.

Um dos objetivos principais da capacitação é oferecer as ferramentas necessárias para que os moradores de uma determinada localidade assumam seu papel de atores principais, de sujeitos de sua própria história, o que é chamado de protagonismo local. Na capacitação dos atores de um determinado território, é importante proporcionar às pessoas o acesso a conhecimentos, informações e experimentações, por meio de exercícios simulados, vivências e jogos.

Os temas da capacitação devem abordar questões fundamentais, como cidadania, liderança, cooperação, democracia, empreendedorismo, organização em redes, técnicas de comunicação, organização de reuniões e eventos, planejamento participativo, elaboração de projetos, técnicas de negociação,

gestão de projetos, técnicas de monitoramento e avaliação, dentre outras. (PAULA, 2008).

Silvera (2009) afirma que parte dos problemas sociais relacionados à situação de pobreza no meio rural do estado do Piauí e dos trabalhadores de atividades agrícolas em geral está vinculada a problemas de capacitação. O baixo nível de escolaridade, o analfabetismo, e a baixa qualidade da Educação Básica são algumas das causas do quadro de vulnerabilidade social destes trabalhadores. Segundo o autor, os métodos e conteúdos da educação nas escolas são desvinculados da realidade e das necessidades dos trabalhadores. O autor defende uma proposta de capacitação em projetos de desenvolvimento rural que leve em conta o saber campesino, os valores associativos de solidariedade, costumes, crenças, e a realidade social vinculada à sobrevivência comunitária no meio rural.

A capacitação deve criar condições para a inclusão social e a participação dos atores sociais, principalmente associações comunitárias, nas tomadas de decisões. O autor cita Freire (1970) e sua pedagogia da libertação, na qual educação é comunicação, é diálogo, na medida em que não é transferência de saber, mas um encontro de sujeitos interlocutores que buscam a significação dos significados. A educação no campo deveria estar vinculada à realidade do trabalhador, na construção de um conhecimento que colabora para a autonomia do educando. (SILVERA, 2009).

Paulo Freire foi um educador brasileiro que acrescentou inúmeras contribuições à idéia da educação como instrumento de diminuição das desigualdades e da exclusão social no Brasil. Em 1962, quando Freire era diretor do Departamento de Extensões Culturais da Universidade do Recife criou um método de alfabetização de adultos, conhecido hoje como Método Paulo Freire, e aplicou esse método inicialmente na cidade de Angicos/RN, onde alfabetizou trezentos cortadores de cana em apenas quarenta e cinco dias.

O Método Paulo Freire tinha como ponto de partida a realidade da região, com o levantamento do universo vocabular dos alunos, e dos problemas da vida prática local. Para Freire (1970), a simples transmissão de conhecimentos fora do contexto social do educando é considerada uma invasão cultural, a chamada "educação bancária", em que apenas se deposita informações, mas não se considera o saber popular. O objetivo principal da educação é promover a conscientização política acerca dos problemas cotidianos, a compreensão do mundo e o conhecimento da realidade social. Freire enriqueceu o sentido da expressão "empoderamento": para o autor, a pessoa, ou grupo, empoderada, é aquela que realiza, por si mesma, as mudanças e ações que a levam a evoluir e se fortalecer. (VALOURA, 2011) O educando teria assim a capacidade de transformar a realidade social à sua volta e reverter a lógica de opressão e exclusão sociais.

Na estratégia DRS a Etapa de Sensibilização e Capacitação é a primeira etapa da metodologia, em vista da importância da capacitação para o desenvolvimento dos territórios. Dentre as ações incentivadas, estão a capacitação dos beneficiários para serem atores ativos do processo de desenvolvimento, a capacitação para o associativismo e cooperativismo, a introdução de novas tecnologias, e a disseminação da cultura empreendedora.

A capacitação ocorre por meio de uma variedade de cursos que voltados para o público interno (funcionários do Banco do Brasil que irão operacionalizar o programa) e externo – (parceiros do DRS e membros da comunidade). Dentre esses cursos podemos citar o Curso "DRS Estratégia de Negócios", que é presencial e tem carga horária de 28 horas para o público interno e 24 horas para o público externo. Neste curso realizam-se discussões sobre os elementos do desenvolvimento sustentável, possibilitando o alinhamento conceitual a respeito do que se está tratando, e discutindo as premissas do DRS que irão nortear todo o trabalho a ser realizado.

É também o primeiro momento da concertação, de fazer contato com todos que possam enriquecer o processo de pensar o território, entender sua dinâmica, discutir rumos, identificar as vocações locais e as atividades produtivas ali desenvolvidas. Este curso é um pré-requisito para o público interno: para que uma agência do Banco do Brasil possa trabalhar com a estratégia DRS é necessário que no mínimo, 2 funcionários estejam treinados no curso de DRS (1 Gerente da Agência e 1 Operador de DRS). As instruções normativas do Banco do Brasil detalham o perfil dos funcionários selecionados para fazer o curso e atuar nos projetos de DRS:

"Devem ser destacadas para o trabalho pessoas que: tenham conhecimento e habilidade para a realização de negócios; tenham facilidade para comunicar-se; tenham poder de convencimento e capacidade para coordenar trabalhos em grupo e administrar conflitos; sejam capazes de mobilizar e interagir com agentes internos e externos. (BANCO DO BRASIL, 2011).

O Curso "DRS Estratégia de Negócios" é um ótimo começo para a iniciativa de intervenção no território, resultando na formação de um Gestor Social do Banco do Brasil responsável pela condução do DRS e na sensibilização e capacitação dos diversos atores da sociedade, parceiros do DRS e membros da comunidade, nas etapas e premissas da metodologia DRS.

Outro curso que envolve aspectos de Responsabilidade Sócio-Ambiental no âmbito da metodologia DRS é o Curso "Educadores Sociais – Pão e Beleza". Voltado para público interno e externo (Funcionários Banco do Brasil, educadores populares, mobilizadores sociais, líderes comunitários, voluntários, e agentes de desenvolvimento rural), é presencial, e tem carga horária de 24h para todos os participantes. Trata da importância do papel de cada um dos atores de um projeto de desenvolvimento sócio-territorial e forma líderes e mobilizadores dentro da comunidade.

O Curso "Cooperando" é destinado aos funcionários do Banco do Brasil e público externo (agentes sociais, parceiros, clientes, fornecedores, prioritariamente aqueles envolvidos na estratégia DRS), e capacita os atores sociais para atuar de acordo com as premissas do DRS, demonstrando o valor da visão participativa, da concertação dos atores envolvidos, e da atuação em cadeia de valor. Para o público interno, o curso é auto-instrucional, ou seja, à distância, e para o público externo o Gestor Social solicita o material do curso na própria agência do Banco do Brasil e realiza o treinamento com os participantes envolvidos no DRS. Outros cursos disponíveis para o DRS são: "Ação Voluntária – Introdução"; "Ação Voluntária, Gestão Organizacional"; "Ação voluntária - Elaboração de Projetos" e "Ação Voluntária - Gestão financeira".

A Universidade Corporativa Banco do Brasil também disponibiliza programas de capacitação para diversos públicos de relacionamento do Banco, principalmente os seus funcionários, em temas como gestão de projetos, liderança, voluntariado, cujos conhecimentos são aplicados na prática pelos Gestores Sociais na sua intervenção junto aos projetos de DRS nas comunidades.

No site da FBB – Fundação Banco do Brasil (www.fbb.org.br) é disponibilizado o Banco de Tecnologias Sociais. Naquele banco de dados, podem-se encontrar diversas alternativas e soluções práticas referentes a diferentes atividades produtivas, que podem ser aplicadas nos projetos DRS e nas comunidades beneficiárias. Por exemplo, na área de trabalho e renda, encontramos a PAIS – Produção Agroecológica Integrada e Sustentável – uma Tecnologia Social que visa à sustentabilidade da agricultura familiar e que vem sendo reaplicada em diversas regiões do país.

O sistema começou a ser testado em 1999, na região serrana de Petrópolis/RJ, com uma família de pequenos produtores. A PAIS é montada em torno de um sistema de anéis, cada um destinado a uma determinada cultura, que complementa a que vem a seguir. O centro do sistema de agricultura familiar

ecológica é utilizado para a criação de pequenos animais, como galinhas caipiras e patos. O esterco produzido pelas aves é utilizado para adubar a horta. É uma Tecnologia Social que possui baixo custo e tem como premissa o manejo orgânico da produção.

Sistema orgânico agropecuário é todo aquele em que se adotam técnicas específicas, mediante o uso de recursos naturais e socioeconômicos disponíveis. Além disso, a cultura das comunidades rurais é respeitada, tendo por objetivo a sustentabilidade econômica e ecológica, trazendo benefícios sociais às famílias beneficiárias, que comercializam o excedente de produção, e minimizando a dependência de energias não-renováveis. Sempre que possível, são empregados métodos culturais, biológicos e mecânicos, em contraposição ao uso de materiais sintéticos, organismos geneticamente modificados e radiações ionizantes. O PAIS é apenas um exemplo de Tecnologia Social disponibilizada no site da Fundação Banco do Brasil, que contém um rico material para capacitação e intervenção em diferentes realidades sociais (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2011).

É importante esclarecer que o Banco do Brasil atua na estratégia DRS com o papel principal de articulador, buscando parcerias para soluções de demandas da comunidade, e isto também ocorre na capacitação dos beneficiários. Os parceiros que mais atuam sob a articulação do Banco do Brasil são o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), as Secretarias Municipais ou Estaduais de Agricultura etc. Procura-se um parceiro local que tenha conhecimento, habilidade e técnica para a capacitação dos beneficiários.

A capacitação dos atores envolvidos, internos e externos, tem sido uma das causas para o grande sucesso e os resultados efetivos que a metodologia DRS tem apresentado no desenvolvimento de diversas regiões brasileiras. Dentre os muitos casos de sucesso espalhados por todo o país, podemos citar a experiência da Floricultura no município de Pilões, no Estado da Paraíba,

localizado na microrregião do Brejo Paraibano, território muito carente econômica e socialmente.

Por meio da estratégia DRS, o Banco do Brasil e parceiros destacam a atividade de Floricultura nessa região, atuando com a visão de cadeia de valor visando o aumento da produtividade e estruturação da produção e comercialização das flores. Uma das primeiras ações desenvolvidas foi a capacitação dos produtores no manejo de adubos, fertilizantes e agrotóxicos (defensivos agrícolas), e nas áreas de plantio e embalagens. Na capacitação dos beneficiários, o Banco do Brasil articulou parcerias com a Prefeitura Municipal de Pilões, o SEBRAE, a Fundação Banco do Brasil e a EMATER/PB (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural). O Plano de Negócios DRS tem ajudado a diminuir a condição de vulnerabilidade social da região, trazendo desenvolvimento sustentável para o município de Pilões e seus moradores.

Mesmo com as ações de sucesso, ainda há muito que melhorar na capacitação nos projetos DRS. Operadores do DRS alunos deste curso apontam que devem ser realizados ajustes na capacitação interna dos Gestores Sociais, com maior disponibilidade de tempo, de pessoas e treinamento, para que os Gestores Sociais do Banco do Brasil de fato possam tornar-se orquestradores dos projetos sociais, e dirigir a concertação entre os diferentes atores presentes no ambiente social. Sugerem, por exemplo, a realização de encontros regionais de Gestores Sociais do DRS, de cunho formativo, com troca de experiências.

Apesar da necessidade de ajustes pontuais, a capacitação é realmente fator fundamental para o sucesso das iniciativas de desenvolvimento territorial, diferenciando-as do mero assistencialismo. Investir no Capital Humano torna o desenvolvimento dos territórios sustentável, e a capacitação das pessoas é a principal contribuição de todo projeto de intervenção social, com benefícios de longo prazo para a comunidade atendida.

3. DESCRIÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA INICIATIVA

A Residência Social e o TACC têm como objeto de estudo a iniciativa de Desenvolvimento Sócio-Territorial chamada ONG Cidades Sem Fome – Projeto Hortas Comunitárias. A Organização Cidades sem Fome atua desde 2003 com o Projeto de Hortas Comunitárias, atenuando a situação das populações em risco social, que vivem em locais de grande concentração habitacional. Para isso, a ONG desenvolve hortas em áreas sem utilização específica, localizadas no extremo leste do município de São Paulo e com a participação de populações que se encontram em situação de vulnerabilidade social, cultivando alimentos de alto valor nutritivo.

A Região de atuação da ONG Cidades sem Fome está localizada nos bairros da Zona Leste da cidade de São Paulo. A Zona Leste é a área de São Paulo situada a leste do rio Tamanduateí, e se caracteriza pelo alto número de pessoas desempregadas, pelo baixo nível de escolaridade de seus moradores, pelo alto índice de violência e pela carência de oportunidades de trabalho para jovens e adolescentes. É administrada pela Subprefeituras da Móoca, Aricanduva, Vila Prudente, Penha, Ermelino Matarazzo, Itaquera, São Mateus, Itaim Paulista, Guaianazes, São Miguel Paulista e Cidade Tiradentes. A ONG Cidades Sem Fome também possui um viveiro de mudas no município de Suzano, também localizado no extremo leste da Região Metropolitana de São Paulo.

A Região Metropolitana do município de São Paulo possui a terceira maior população mundial urbana, com 19.385.332 habitantes, superada apenas pelas populações da Cidade do México e de Tóquio (IBGE, 2011). Em virtude da concentração populacional e da inexistência de programas de geração de emprego para a população economicamente ativa, a Zona Leste de São Paulo desponta como um pólo de miséria e violência.

Apesar de estar situada na Região Metropolitana, a precariedade de suas ligações viárias, as más condições sociais (dificuldades de acesso, insuficiente e inadequada infra-estrutura de saúde, educação e lazer), aliadas ao pequeno número de empreendimentos econômicos, fazem com que a região não se beneficie dos equipamentos sociais disponíveis na metrópole. Os indicadores associados aos cerca de 3,3 milhões de habitantes que moram na Zona Leste (33% do total paulistano e 17,76% da população da Região Metropolitana de São Paulo), apresentam como IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) médio 0,478 (enquanto o município de São Paulo possui IDH de 0,841), um índice de mortalidade infantil de 32%, e uma taxa de criminalidade de 76,3 casos por ano para cada 100 mil habitantes (SÃO PAULO, 2011).

A população desses bairros é formada, em sua maioria, por pessoas que migraram de outros estados do Brasil (especialmente Norte e Nordeste) para São Paulo em busca de melhores oportunidades de trabalho e condições de vida.



Mapa do Município de São Paulo. Fonte: Wikipédia, 2011.

Os moradores da Zona Leste de São Paulo buscam compor seu orçamento através de serviços temporários que exigem pouca qualificação profissional, desempenhando funções como eletricitista, ajudante de pedreiro, diaristas, faxineiras, lavadores de carros, etc. No entanto, há uma parcela da população que sequer tem acesso a essas atividades e que acaba por constituir mão-de-obra ociosa. Esse quadro, aliado à fragilidade econômica percebida na região, desencadeia a ascensão da miséria e da violência. As mulheres e a população de idade mais avançada são os mais atingidos pela falta de emprego, e sua dificuldade de inserção no mercado de trabalho contribui para a consolidação da exclusão social e econômica.

No entanto, observa-se que na Zona Leste de São Paulo há um grande número de áreas ociosas sem nenhum tipo de construção ou utilização específica, sendo áreas privadas e públicas, pertencentes a órgãos como Prefeitura Municipal, Petrobrás, Transpetro, Eletropaulo, INCRA, COHAB e outros, as quais, sem destinação adequada e específica, transformam-se em depósitos clandestinos de lixo e entulho, proporcionando condições favoráveis para as ocupações ilegais e desordenadas de moradias e a transformação dos espaços urbanos em favelas e guetos.

É nesse contexto que se insere o trabalho da iniciativa Hortas Comunitárias da ONG Cidades Sem Fome. O objetivo do projeto é transformar estas áreas ociosas em locais produtivos por meio do plantio de hortaliças, trazendo melhorias sociais, ambientais e econômicas para a população do entorno e fazendo com que estes se tornem os atores da transformação social.

No final da década de 90, quando ia visitar sua futura esposa, que morava na Zona Leste de São Paulo, com os pais, o gaúcho Hans Dieper Temp, formado em Administração de Empresas e técnico em Agropecuária e Políticas Ambientais pela Universidade de Tübingen, na Alemanha, se indignava com o grande número de lotes de terra privados e públicos ociosos que encontrava em seu caminho, muitas vezes ocupados pelo lixo. "Essa região é muito empobrecida, tida como

um local dormitório: a maioria dos moradores não apenas trabalha fora, como também gasta seu dinheiro fora dali”, observa Hans (PRADO, 2011).

Hans decidiu que gostaria de tentar transformar a paisagem com que se deparava, preservar o ambiente local e trazer melhorias para a comunidade. Tudo isso com uma saída simples: plantar hortas nos locais abandonados. Nos primeiros anos, Hans tirava do próprio bolso o dinheiro para a compra e o plantio de sementes. Em uma cidade tipicamente voltada para a indústria e a prestação de serviços, o conceito de “agricultura metropolitana” – que já fazia sucesso no Canadá e em países da Europa – ainda soava estranho no Brasil. Em 2004, Hans criou a ONG Cidades sem Fome, que recebe patrocínios de diferentes instituições, inclusive internacionais. O dinheiro financia o maquinário, as mudas e sementes e paga o salário dos técnicos.

A ONG Cidades Sem Fome dá atenção aos territórios periféricos da cidade de São Paulo, que são os locais onde a cidade cresce de forma desordenada passando a invadir o rural e a substituir toda a vegetação existente. Os pequenos produtores rurais destas regiões periféricas sucumbem aos grandes produtores e aos atravessadores que compram a produção a preços irrisórios, fazendo com que muitos abandonem as suas terras e produções. Ao conhecer um produtor rural da Zona Leste de São Paulo que pensava em abandonar suas terras, a ONG Cidades Sem Fome interveio introduzindo técnicas de agricultura orgânica, construindo estufas para o desenvolvimento de mudas e para o abastecimento das Hortas Comunitárias, fazendo com que o produtor se mantivesse no lugar e melhorasse a sua renda. É a inversão de uma realidade cruel que causa exclusão social e miséria.

A Organização Cidades Sem Fome é uma ONG – Organização Não-Governamental. A expressão Organização Não-Governamental (ONG) apareceu pela primeira vez em 1950, e foi usada pela ONU (Organização das Nações Unidas) para designar as instituições da sociedade civil que não estivessem vinculadas a um governo. Hoje, elas são definidas como entidades privadas sem fins lucrativos e com uma finalidade pública. Em geral, estão vinculadas a causas

como direitos humanos, meio ambiente, saúde, educação popular, etc. (ABONG, 2011).

Os principais objetivos do Projeto Hortas Comunitárias são: melhorar a capacidade produtiva das hortas comunitárias da cidade de São Paulo, com o objetivo de promover a inclusão social de populações carentes por meio da criação de oportunidades de emprego, capacitação profissional e geração de renda, promover a educação alimentar com o objetivo de suprir as deficiências nutricionais das comunidades carentes, promover a educação ambiental e sanitária a partir dos contextos locais, e incentivar a formação e a organização de associações, cooperativas, grupos, núcleos de agricultores urbanos, a partir da comercialização de seus produtos.

As principais atividades desenvolvidas pela iniciativa Hortas Comunitárias são: implantação de 21 hortas comunitárias na Zona Leste da cidade de São Paulo; implantação de pontos de venda para comercialização dos alimentos no interior das comunidades carentes; realização de cursos para capacitação dos beneficiários nas práticas agro-ecológicas; realização de oficinas e seminários sobre fundos rotativos, cooperativas de crédito, administração por objetivos, associativismo e cooperativismo, administração rural (custos e mercado); realização de palestras e cursos sobre orientação alimentar, higiene na manipulação de alimentos e processamento de hortaliças; e capacitação dos beneficiários do projeto no conhecimento de formas de instrumentos de crédito voltados exclusivamente para financiar pequenos empreendimentos agrícolas na cidade de São Paulo/SP.

O Projeto Hortas Comunitárias conta hoje com 21 terrenos com utilização cedida por diversos parceiros (Prefeitura de São Paulo, Petrobrás, Eletropaulo etc.) para o plantio das hortas, com área de aproximadamente 13 hectares. Em sua estrutura física conta também com 4 estufas agrícolas, 1 viveiro para cultivo de mudas, 1 tanque para a criação de peixes, 1 microtrator tipo Tobata com implementos, 1 triturador de galhos para a produção de compostos orgânicos, 1 Trator Massey Ferguson MF 55 com implementos, 2 caminhões tipo Kia Bongo

com carroceria de madeira, 1 Caminhonete S-10 Cabine Dupla, e 1 Centro de Referência – duas construções – para treinamento e depósito de materiais construído.

O Projeto Hortas Comunitárias atende atualmente 665 beneficiários, moradores carentes dos bairros da Zona Leste de São Paulo, que trabalham nas hortas, celeiro de mudas e pontos de venda dos alimentos nas comunidades atendidas. Depois de distribuída a quantidade de hortaliças necessária para o consumo de cada família dos membros que trabalham na horta, o excedente é comercializado. Normalmente, o caminhão da ONG passa recolhendo os produtos para vendê-los. Algumas hortas também vendem escarola para duas pizzarias da cidade e há dois sacolões que foram criados por moradores da comunidade para revender os produtos. Mesmo sendo orgânicos, legumes e verduras são vendidos ao preço do mercado local, mas a ONG pensa em negociar com pontos de venda em bairros ricos para comercializar as hortaliças a preços mais altos.

Uma das principais características do projeto é a partilha do lucro da venda das hortaliças entre todos os integrantes da equipe, gerando renda para essas populações carentes. O dinheiro que se consegue com a venda dos produtos das hortas vai integralmente para as famílias que trabalham no cultivo e na comercialização das hortaliças. Mas há critérios para a distribuição da renda, já que algumas pessoas se dedicam diariamente às hortas, enquanto outras vão menos vezes por semana. Há sempre uma pessoa da comunidade responsável por controlar os dias em que cada um trabalha.

A equipe da ONG Cidades Sem Fome é formada por um Gestor e Coordenador de Projetos, uma Assistente Social, três Técnicos Agrícolas, uma Monitora e um agente de Relações Internacionais. Na Administração da ONG Cidades Sem Fome a tomada de decisões ocorre de acordo com as prioridades discutidas em reuniões entre o Coordenador Sr. Hans e a Equipe Técnica. Nas Hortas Comunitárias é constituída uma comissão local com a participação de órgãos públicos, de organizações da comunidade local, organizações do Terceiro Setor e representantes dos beneficiários a fim de formar uma equipe de

desenvolvimento regional sustentável e selecionar as famílias que participarão das atividades agrícolas. Os núcleos de cada horta são gerenciados pelos beneficiários, com a participação dos técnicos da ONG apenas no início da implementação do projeto, para acompanhamento, controle de caixa e distribuição dos lucros e, se houver a necessidade, na administração de conflitos. Diariamente os técnicos visitam as Hortas para acompanhar o trabalho e auxiliar no andamento do projeto.

Os principais parceiros e patrocinadores da ONG Cidades Sem Fome são a Petrobrás, Caixa Econômica Federal, Instituto HSBC, Instituto HSBC/Londres, Ecourbis Ambiental S/A, Embaixada da Suíça, Embaixada da Austrália, Embaixada da Nova Zelândia, Consulado do Japão/SP, Fundação Interamericana de Desenvolvimento/USA, Secretaria do Meio Ambiente da Prefeitura de São Paulo. Quando há a necessidade de aquisições de insumos, equipamentos e instalações para o andamento e aprimoramento dos projetos existentes e para dar início a novos projetos o Coordenador faz o levantamento junto aos técnicos e as comunidade carentes que os procuram para a instalação de novas hortas. A partir desta demanda, a ONG busca captar recursos para dar continuidade aos projetos existentes e para dar início a novos projetos.

O Projeto Hortas Comunitárias não apenas melhora a alimentação das comunidades envolvidas com alimentos saudáveis e nutritivos, mas também sua capacitação profissional, gerando renda e emprego por meio da comercialização dos produtos obtidos nas hortas. A venda das hortaliças produzidas nas hortas são vendidas principalmente em pontos de comercialização instalados pelo projeto nas próprias comunidades, facilitando o acesso das famílias de baixa renda a alimentos nutritivos a um preço justo.

Com a implantação dos 21 núcleos de hortas comunitárias na zona leste da cidade de São Paulo, observa-se a melhoria as condições de vida das populações mais atingidas pelo flagelo social, envolvendo-as num processo participativo, por meio da criação de oportunidades de trabalho, da capacitação profissional dos participantes com seus dependentes e da geração sistemática de renda com a

comercialização dos produtos obtidos pelo projeto. A geração de renda, a criação de empregos urbanos, a agregação de valor aos produtos das hortas comunitárias e a integração social das comunidades com o meio ambiente são os principais eixos de atuação do projeto. O Projeto Hortas Comunitárias é um exemplo de iniciativa que engloba as três vertentes do tripé de sustentabilidade: a social, a econômica e a ambiental (BANCO DO BRASIL, 2011).

Dentre os benefícios trazidos à população pelo Projeto Hortas Comunitárias, podemos destacar a melhoria da saúde dos beneficiários, visto que as hortas comunitárias complementam a alimentação básica de um indivíduo, fornecendo alimentos frescos de reconhecido valor nutricional, contendo fibras, vitaminas e demais componentes indispensáveis a uma nutrição adequada, diminuindo a incidência de enfermidades, cuja ocorrência, em grande parte, se dá pela baixa resistência orgânica causada por uma dieta desbalanceada. Além disto há a questão do fornecimento do alimento a pessoas ou famílias que simplesmente não tem acesso a uma única refeição por dia, situadas abaixo da linha de pobreza. A água utilizada para irrigação segue padrões sanitários de qualidade, seja utilizando poços profundos, ou criando estações de tratamento, para possibilitar o uso de águas superficiais.

Outro benefício das Hortas Comunitárias evidenciado nas comunidades assistidas é a geração de emprego e renda, com a conseqüente diminuição dos índices de desemprego, violência e aumento da auto-estima dos atores beneficiários. A demanda por mão de obra agrícola na olericultura (cultivo de hortaliças) é cerca de dez vezes maior do que a média estadual obtida com as principais culturas. Além de serem muito intensivas em mão de obra, a sazonalidade na demanda por trabalhadores é muito baixa na olericultura, sendo as atividades bem distribuídas por quase todos os meses do ano, fazendo com que o trabalho e produção sejam praticamente constantes durante quase todo o processo. Portanto, tem-se a geração de trabalho intensivo e renda em uma metrópole que apresenta elevados índices de desemprego em sua população economicamente ativa. E a produção de alimentos nas hortas comunitárias

poderá se valer de insumos de baixo custo, como resíduos de poda ou rejeitos orgânicos domésticos que podem ser transformados em adubo orgânico, agregando valor econômico ao que representa um passivo ambiental para as prefeituras municipais.

Além disso, é importante destacar os benefícios ambientais do Projeto Hortas Comunitárias. A implementação de uma política voltada para o desenvolvimento de hortas comunitárias traz consideráveis benefícios ambientais, como o aumento da capacidade de infiltração da água nos solos, provocando uma diminuição do volume de escoamento superficial de águas pluviais, tanto nas áreas destinadas à implantação dos projetos quanto no seu entorno, o incremento das reservas de águas subterrâneas devido à maior infiltração das águas pluviais, a diminuição da produção do gás metano (gás este causador do "efeito estufa"), produzido nos aterros sanitários pela decomposição anaeróbica de rejeitos orgânicos, o aumento das áreas verdes, o aumento da vida útil dos aterros sanitários através da utilização de resíduos orgânicos para a produção de composto e a melhoria da qualidade da paisagem urbana.

3.2. A ESCOLHA DA INICIATIVA

Durante a fase de Residência Social, foram realizadas inúmeras visitas ao Projeto Hortas Comunitárias, bem como entrevistas com o fundador e gestor da ONG Cidades Sem Fome, Sr. Hans Dieper Temp, e atores beneficiários das hortas comunitárias. Nesta fase ficaram evidentes as grandes dificuldades enfrentadas pelo projeto, como a questão da busca de financiamento para as suas atividades, que toma muito tempo e energia dos seus gestores, um problema comum às ONGs.

Nas visitas à iniciativa ficou clara também a importância da capacitação dos atores beneficiários como um dos grandes desafios do Projeto Hortas Comunitárias, e um dos principais legados deixados para as comunidades

atendidas. Um dos principais objetivos das ONGs senão o principal é o de envolver, motivar, catalisar, desenvolver, capacitar e potencializar pessoas em prol do bem social de uma comunidade ou território.

A ONG Cidades Sem Fome, com suas hortas comunitárias, gera renda, mas também principalmente auto-estima, aprendizado e capacitação para os beneficiários. Como a administração e a captação de recursos tomam considerável parcela de tempo de seus gestores, a Residência Social e as entrevistas com os atores envolvidos demonstraram a necessidade e a importância de se aprimorar e investir em melhorias para a capacitação dos beneficiários da ONG Cidades Sem Fome, gerando o reconhecimento do trabalho da ONG pela opinião pública e benefícios reais para as vidas das pessoas e comunidades assistidas pelo projeto. A consolidação ou criação de um material didático para a capacitação no âmbito do projeto é uma proposta que trará considerável melhoria para a iniciativa e para a qualidade de vida dos beneficiários.

A continuação desta pesquisa envolverá um diálogo e contato ainda mais aprofundados com os gestores e beneficiários do projeto, e com as áreas da CAIXA (Universidade Corporativa CAIXA e Gerência Nacional de Plano de Saúde e Ambiente Corporativa) que poderão, por meio de uma parceria institucional, auxiliar a ONG Cidades Sem Fome na criação de um material didático para a capacitação dos seus beneficiários. Pretende-se assim fortalecer a iniciativa e contribuir para o alcance de seus resultados em favor do Desenvolvimento Regional Sustentável.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

A fase exploratória da Residência Social possibilitou um conhecimento mais detalhado da realidade da iniciativa Hortas Comunitárias, as diretrizes, os benefícios sociais, ambientais e econômicos que o projeto trouxe para os territórios atendidos, e os desafios enfrentados na condução e manutenção de suas atividades. No entanto, um dos principais objetivos das atividades de campo, que norteou as visitas programadas às hortas, ao celeiro de mudas, o contato com os beneficiários da iniciativa e com os seus administradores, era a identificação de possíveis melhorias no projeto, conectadas com as necessidades dos atores envolvidos e que pudessem ser provadas quanto à sua aplicabilidade e relevância. Este objetivo constituía um desafio à Pesquisa Social, tendo em vista o Projeto Hortas Comunitárias tratar-se de uma iniciativa num estágio de maturação avançado, a ponto de já apresentar visíveis resultados, especialmente no que se refere à melhoria da qualidade de vida e da auto-estima das comunidades carentes atendidas.

Para conhecer melhor a iniciativa e suas necessidades de melhorias, o instrumento de coleta de dados exploratórios escolhido na Residência Social foi a realização de entrevistas semi-estruturadas. As principais vantagens dessa metodologia de levantamento de dados são a flexibilidade para o esclarecimento de questões, maior oportunidade para avaliar atitudes e a possibilidade de obtenção de dados adicionais. A partir da elaboração de perguntas abertas, numa conversação informal, há maior liberdade para o entrevistador desenvolver a temática proposta. (BENEVIDES, 2008).

Na entrevista realizada com o fundador e gestor da ONG Cidades Sem Fome, o Sr. Hans Dieper Temp, um dos grandes senão o maior desafio para a sobrevivência da ONG Cidades Sem Fome e do Projeto Hortas Comunitárias identificado foi a dificuldade na obtenção de financiamento para a manutenção das atividades das 21 hortas já existentes e do celeiro de mudas, e para a execução de melhorias e expansão do projeto.

"Hans Dieper Temp: Os nossos recursos... a gente não tem milhões de reais, a gente tem tudo muito pingadinho de patrocinadores, eu sempre estou com a caneca na mão pedindo, eu fico pendurado o tempo inteiro na Internet procurando sites em busca de recursos, mandando projetos e inscrevendo a ONG em processos de seleção de patrocínios. Mal entrou um projeto eu estou mandando outro, é uma luta que não tem fim. Por isso da sua pergunta eu ter respondido que não consigo reaplicar isso em grande escala, porque os meus recursos são limitados, pra fazer isso a gente precisa de parcerias institucionais maiores. Quando eu escrevo um projeto, eu já tenho em mente a alocação dos recursos. De uma demanda pré-existente eu já coloco as minhas necessidades para aquele patrocinador. Se eu preciso de um recurso pra comprar um trator ou as sementes, as mudas, com um patrocinador como a Petrobrás tentamos garantir um suprimento para uns dois anos. (TEMP, 2010).

As dificuldades enfrentadas pela ONG Cidades Sem Fome na obtenção de recursos para a sua sobrevivência e manutenção de suas atividades é um desafio comum à maioria das ONGs, tendo em vista a especificidade do financiamento dessas organizações. As ONGs diferem de empresas e cooperativas por não possuírem estrutura e finalidade de produção de bens voltados para o comércio. Não são como o Estado, que pode cobrar taxas ou impostos da população, ou como fundações, que administram grandes somas financeiras. As ONGs também não se beneficiam de taxas sindicais, como no caso dos sindicatos, ou do pagamento de dízimo, como ocorre com as Igrejas. E os beneficiários das ONGs geralmente não irão pagar pelos serviços daquelas organizações, de modo que as ONGs são obrigadas a recorrer ao patrocínio e doações de instituições e indivíduos para financiarem as suas atividades. Uma das características específicas das ONGs é, portanto, o elevado grau de dependência dos financiadores externos, algo que não se observa nas outras organizações da sociedade. (TUDE, 2008).

No projeto Hortas Comunitárias, os produtos cultivados nas hortas são comercializados prioritariamente em pontos de venda criados na própria comunidade. Os recursos obtidos pela venda dos produtos das hortas geram uma

renda para aqueles que trabalham no cultivo e comercialização dos alimentos. No entanto, o projeto apresenta uma dependência muito grande dos seus financiadores, para a aquisição dos insumos, sementes, maquinários e outras despesas relativas ao processo de plantio e manutenção de suas atividades. Os recursos financeiros vêm de parceiros como a Petrobrás, o HSBC, a CAIXA e outros, e demandam um tempo muito grande dos gestores da iniciativa na elaboração, apresentação e inscrição de projetos em processos seletivos de patrocínio junto às instituições financiadoras.

Devido às dificuldades encontradas na obtenção de financiamento, inerentes às ONGs, e ao tempo que isto demanda de seus gestores, ficou evidente na Residência Social que a capacitação dos atores beneficiários do Projeto Hortas Comunitárias não é ainda estruturada, mas esporádica e incipiente, e tem muito a melhorar. A necessidade de investir mais na capacitação dos beneficiários ficou clara nas palavras do Sr. Hans:

Se você desenvolver uma Cartilha de Capacitação, a gente não tem, a gente pega da Internet ou então de alguns livros, a gente se vira, não tem um modelo pronto. Se você conseguir capacitar as pessoas no reaproveitamento alimentar, ou capacitar as pessoas com ferramentas de gestão simples (como controlar um fluxo diário simples, como antigamente nossos avós faziam, um livro de caixa simples da padaria no final do dia), simples, sem Planilha de Excel. A gente tem o básico do básico, pois 21 hortas não é fácil de administrar, então se a gente tiver um guarda-chuva de capacitação, a gente poderia disponibilizar isso no nosso site na Internet, e também divulgar o nome da ONG. Se a gente também tiver uma cartilha de todos os produtos naturais que a gente pode utilizar para determinada cultura a gente não precisa mais pesquisar. (TEMP, 2010).

Paula (2008) afirma que a capacitação nos projetos de Desenvolvimento Social Local deve ser continuada e permanente, e deve gerar o empoderamento dos seus beneficiários, desenvolvendo habilidades e competências que produzam autonomia e as condições necessárias para que o desenvolvimento do território seja sustentável ao longo do tempo. De acordo com o Sr. Hans, um dos grandes

objetivos na gestão do projeto é fazer com que as hortas se mantenham integralmente sozinhas, para que os recursos investidos nelas possam ser destinados a outros terrenos. Isso possibilitaria que o projeto crescesse em escala, indo além dos limites da Zona Leste e mesmo da cidade de São Paulo (TEMP, 2010). A capacitação dos beneficiários vai ao encontro deste objetivo, por gerar conscientização, aprendizado, autonomia e o empoderamento das comunidades, tornando-se protagonistas no desenvolvimento local, na continuidade e no sucesso das ações.

O Projeto Hortas Comunitárias procura evitar o caminho do assistencialismo puro. O Sr. Hans critica a atuação assistencialista das ONGs que atuam nas regiões periféricas do município de São Paulo. "Muita ONG, especialmente aqui na Zona Leste, se especializou em distribuir cestas de alimentos e leite da Prefeitura", explica o gestor. "Muitos projetos não dão certo por causa daquele negócio de "dar". Por exemplo, a Cesta Básica. A pessoa cria uma dependência tão grande do caminhão da Prefeitura que chega a ficar contando os dias, mas não se mexe em mais nada. É puro assistencialismo" (TEMP, 2010). A capacitação reverte a lógica cruel do assistencialismo e da dependência dos beneficiários dos recursos de transferência de renda dos governos, ao passo que a renda torna-se fruto do trabalho e da transformação da realidade social por parte das pessoas, aumentando a auto-estima e melhorando a qualidade de vida dos atores locais.

Na etapa de Levantamento de Dados Exploratórios do Projeto Hortas Comunitárias, verificou-se que existe uma capacitação dos beneficiários, cursos e palestras em assuntos tais como os cuidados com a terra, o cultivo das hortas, o reaproveitamento alimentar, dentre outros. No entanto, por falta de tempo dos gestores e em função dos desafios ligados à obtenção de financiamento para a continuidade das atividades da ONG, a capacitação não é estruturada nem permanente. Não há, por exemplo, um local definido para a realização dos cursos de capacitação e palestras, que são realizados de forma improvisada em vários locais, nas próprias hortas ou nos lares dos beneficiários.

Na visita realizada ao celeiro de mudas localizado em Suzano, verificou-se a existência de um local em que se planeja construir uma sala de aulas e palestras para os beneficiários, mas o projeto por enquanto encontra-se parado à espera de obtenção de financiamento e colocado em segundo plano em relação à outros investimentos da ONG, relacionados à produção nas hortas (aquisição de sementes, maquinários, etc.).

Quanto ao conteúdo dos cursos, conforme as palavras já citadas do Sr. Temp, não existe um conteúdo planejado e estruturado a ser considerado nos cursos, mas são feitas pesquisas em conteúdos da Internet e de livros diversos. Na visita realizada à horta localizada no Jardim Tietê, bairro da Zona Leste de São Paulo, o Sr. Hans reconheceu a necessidade da pesquisa e elaboração de um material didático para a realização dos cursos de capacitação, para abordar de maneira simples e acessível assuntos importantes para as comunidades, como a reeducação alimentar, planejamento financeiro das famílias, técnicas de cultivo da terra, etc. O Sr. Hans sugeriu que o tema capacitação fosse abordado nesta pesquisa, reconhecendo a importância do tema para o Projeto Hortas Comunitárias e seus beneficiários.

A elaboração de um material didático de qualidade para a capacitação dos beneficiários representaria uma melhoria para o projeto, e este material poderia ser divulgado também no site do projeto (<http://cidadessemfome.org>), a fim de beneficiar mais pessoas e divulgar o trabalho da ONG Cidades Sem Fome, trazendo mais parceiros e patrocinadores para o projeto.

De acordo com o Sr Hans, as mulheres representam a maioria do público que mais demanda e se interessa pelos cursos de capacitação. O curso de reaproveitamento alimentar, sobre como preparar os alimentos de diferentes maneiras sem gastar muito, qual o valor nutritivo de cada um deles e mesmo como aproveitar folhas, cascas e sobras, é um dos que mais despertam o interesse das mulheres beneficiárias, que se preocupam com a alimentação e a saúde de suas famílias. O tema reaproveitamento alimentar é um dos que mais contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos beneficiários do Projeto

Hortas Comunitárias, pois melhora diretamente a saúde e a alimentação das famílias, e contribui para a economia doméstica, evitando o desperdício de alimentos em lares de baixa renda. Por este motivo, na Residência Social e no TACC optou-se pela elaboração de uma cartilha para capacitação dos beneficiários do projeto Hortas Comunitárias no tema reaproveitamento alimentar.

Na metodologia DRS (BANCO DO BRASIL, 2011), uma das principais premissas é a concertação de interesses em prol do Desenvolvimento Regional Sustentável, e a construção de parcerias nas mais diferentes esferas para auxiliar nas iniciativas de intervenção social. No que se refere à capacitação dos beneficiários, as parcerias são fundamentais, pois enriquecem e alimentam o projeto com conhecimentos e saberes que aplicados à dinâmica comunitária fazem a diferença em transformar as realidades sociais. Desta forma, a Residência Social procurou investigar como a Caixa, como parceira estratégica da ONG Cidades Sem Fome, poderia auxiliar na elaboração de uma cartilha para capacitação dos beneficiários do projeto Hortas Comunitárias no tema reaproveitamento alimentar.

Em resposta ao questionário enviado à Gerência Nacional de Plano de Saúde e Ambiente Corporativa, a Caixa respondeu que o tema reeducação alimentar é de fundamental importância na boa alimentação, na prevenção de doenças e distúrbios relativos ao trabalho (que causam afastamentos, diminuição da produtividade dos empregados), e na manutenção da saúde e qualidade de vida dos seus empregados. Por este motivo, a Caixa oferece aos seus empregados o Programa de Educação e Orientação Nutricional, que é parte integrante do Programa de Qualidade de Vida Caixa, cujo objetivo é estimular o empregado a adotar hábitos e estilos de vida saudáveis. Em conjunto com as ações de qualidade de vida, compõe as bases estratégicas para atuação preventiva direta aos riscos importantes referentes às doenças crônicas associadas à dieta e à inatividade física.

O Programa de Educação e Orientação Nutricional foi lançado pela Caixa em âmbito nacional em agosto de 2005 e tem por objetivo intervir no

comportamento alimentar do empregado da CAIXA, por meio de ações de educação em saúde. O objetivo da Caixa é que ao final da educação nutricional, o empregado passe de uma situação na qual sua conduta alimentar é determinada pelo condicionamento e pelo hábito repetido mecanicamente, para outra, compreendendo seu próprio corpo e aprendendo a ouvi-lo e observá-lo, passando a se tornar sujeito de sua conduta alimentar (Caixa, 2011).

Por meio da Residência Social verificou-se que a área de saúde da Caixa poderia contribuir com os conhecimentos obtidos no Programa de Educação e Orientação Nutricional para a elaboração de um material didático para o Projeto Hortas Comunitárias acerca no tema reaproveitamento alimentar.

Na Residência Social procurou-se também investigar se a Universidade Corporativa Caixa poderia contribuir para a capacitação dos beneficiários do Projeto Hortas Comunitárias. Questionada sobre como a Universidade Corporativa Caixa poderia contribuir para a capacitação de parceiros, ONGs ou beneficiários de entidades assistenciais apoiadas pela CAIXA (criação de apostilas, material didático on-line específico, expertise de educação corporativa), a Universidade Corporativa Caixa respondeu que "certamente há espaço para que a Universidade Caixa contribua para a capacitação desses parceiros, especialmente com a experiência na condução de ações educacionais para diferentes públicos.

Até o momento, porém, a UC tem atuado em convênios de reciprocidade com universidades e órgãos públicos, não sendo ainda acionada por unidades responsáveis por esse processo na CAIXA, para apoio a algum projeto específico" (UNIVERSIDADE CORPORATIVA CAIXA, 2011). A partir dessa manifestação verificou-se que a Universidade Corporativa Caixa, caso acionada, poderia contribuir do ponto de vista didático para a elaboração e revisão de uma cartilha de capacitação dos beneficiários do Projeto Hortas Comunitárias.

A partir da Residência Social e do desenvolvimento do TACC, as principais ações de melhoria que podem ser implementadas pela ONG Cidades Sem Fome

no Projeto Hortas Comunitárias, no que se refere à capacitação dos beneficiários, são a realização de parcerias com universidades, escolas técnicas e outras instituições de ensino públicas e privadas para utilização de salas de aulas, laboratórios e outros locais adequados à realização dos cursos de capacitação, com recursos didáticos que favoreçam o aprendizado dos beneficiários (como cozinha equipada para a realização das aulas de reaproveitamento alimentar e recursos multimídia). Em vez de consumir importantes recursos financeiros da ONG na construção de um local para a realização das aulas de capacitação, o projeto poderia contar com esses espaços de aprendizado cedidos por parceiros. Além disso, para auxiliar na qualificação dos conteúdos dos cursos de capacitação a ONG Cidades Sem Fome poderia realizar parcerias com órgãos e instituições que podem dar apoio didático à capacitação, como o SEBRAE, o EMATER, a Fundação Banco do Brasil e a Universidade Corporativa Caixa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da realização da Residência Social e do TACC ficou claro que o Projeto Hortas Comunitárias é uma iniciativa de Desenvolvimento Sócio-Territorial de sucesso. Isso porque engloba num único projeto as três vertentes do tripé da sustentabilidade do DRS – a ambiental, a econômica e a social. (BANCO DO BRASIL, 2011). A ambiental na recuperação de áreas, terrenos e nascentes anteriormente degradados pelo acúmulo de lixo, pela prática de crimes e pelo abandono numa das regiões mais carentes da cidade de São Paulo e do país, a Zona Leste. A econômica na geração de emprego e renda para os atores beneficiários que trabalham nas hortas e podem se alimentar melhor, se vestir melhor, cuidar de suas famílias, melhorar a sua qualidade de vida. A social na recuperação da auto-estima dos beneficiários, na reversão de um processo histórico e cruel de completa exclusão social, por meio da participação da comunidade na solução dos problemas, na capacitação dos beneficiários para o trabalho, para a cidadania, para a melhoria da alimentação de suas famílias, para uma vida diferente, uma vida melhor.

Realmente, o Projeto Hortas Comunitárias é uma iniciativa de sucesso. Nas visitas às hortas, no contato direto com as comunidades proporcionado pela Residência Social, nas entrevistas com os atores beneficiários, ficaram evidentes as transformações que o projeto trouxe para a comunidade e para a vida das pessoas. Numa das entrevistas, a Sra. Ivone, uma das beneficiárias da ONG Cidades Sem Fome, responsável pelo ponto de venda dos produtos produzidos na horta do Jardim Tietê, localizado no próprio Jardim Tietê, comentou o que significou para ela a chegada das Hortas Comunitárias na sua comunidade:

*Antes da horta, eu não sabia quase nada, eu não sabia nem dar um troco direito. Eu tinha só a quinta série do Ensino Fundamental, e com a horta eu me animei de voltar a estudar. Eu falei pro Sr. Hans, um dia você vai ver que eu aprendi alguma coisa. Com a horta a gente aprende a negociar os produtos, aprende a trabalhar, a comprar, a vender, a lidar

com dinheiro, o comércio é uma faculdade na vida da gente, a gente aprende muito, se sente mais útil, e ainda consegue um dinheiro importante pro orçamento no final do mês. O que tem aqui a gente vende, só não vende mais porque não tem mais espaço. Eu não sei o que seria da gente aqui sem a horta, depois que ela chegou mudou a vida da gente". (HORTAS COMUNITÁRIAS, 2010).

Nas palavras da Sra. Ivone e de outros beneficiários do projeto, o aprendizado que a iniciativa proporciona a essas pessoas, na maioria das vezes excluídas dos sistemas educacionais oficiais, excluídas de oportunidades e da participação social, é o maior fruto, é o maior legado do Projeto Hortas Comunitárias. Esse fato por si só justificaria a escolha de uma das questões de partida para este TACC: "A importância da capacitação dos beneficiários do Projeto Hortas Comunitárias".

Segundo Paula (2008), o objetivo de qualquer capacitação é tornar as pessoas capazes de promoverem seu próprio desenvolvimento. É a essência do desenvolvimento local sustentável. O desenvolvimento depende das pessoas, do Capital Humano e do Capital Social, dos conhecimentos, habilidades, competências, confiança, cooperação, organização e participação das pessoas. Assim, não se deve nunca deixar de investir na capacitação das pessoas – tudo o mais depende disso. (PAULA, 2008).

Perguntado acerca da principal missão da ONG Cidades Sem Fome e do Projeto Hortas Comunitárias, o Sr. Hans, "a principal função da ONG Cidades Sem Fome ou de qualquer ONG é criar modelos bem-sucedidos que se transformem em programas e políticas públicas bem-sucedidas. A idéia é a Cidades Sem Fome dar esse aporte técnico de modelos já consolidados para transformá-los em políticas públicas, a partir do Ministério do Desenvolvimento Agrário, ou o Ministério do Desenvolvimento Social, ou um programa como o Fome Zero, que teria tudo pra fazer isso" (TEMP, 2010). E a Residência Social demonstrou que as Hortas Comunitárias tem cumprindo essa missão. São uma prova de que consciência ambiental, desenvolvimento econômico e

justiça social podem andar juntos e poderiam ser reaplicados em todo o país, respeitando-se as características de planejamento regionais, de acordo com as premissas da metodologia PIAR (CAIXA, 2009).

A questão de pesquisa escolhida para o TACC foi: “Como a pesquisa e a elaboração de ferramentas de apoio à aprendizagem podem auxiliar na capacitação dos atores beneficiários da iniciativa Hortas Comunitárias”. A Residência Social demonstrou que havia uma consciência por parte da iniciativa quanto à importância da capacitação, e existia uma capacitação no âmbito do projeto, porém essa capacitação não estava estruturada, tanto no que se refere à estrutura física como nos conteúdos abordados.

Quanto aos conteúdos, a ONG pesquisava as informações na Internet, ou em alguns livros, e repassava para os beneficiários de forma aleatória. Se houvesse um material didático bem estruturado, uma Cartilha para capacitar as pessoas, por exemplo, no reaproveitamento alimentar, e se esse material fosse de boa qualidade, haveria um salto qualitativo na capacitação oferecida pelo projeto, e esse material poderia até mesmo ser divulgado no site da ONG, para ajudar mais pessoas, divulgando o trabalho da Cidades Sem Fome e trazendo mais apoiadores para o projeto Hortas Comunitárias.

Com isso em mente, em conjunto com a área de saúde da Caixa, está em curso a preparação de uma cartilha para capacitação dos beneficiários do Projeto Hortas Comunitárias no tema reaproveitamento alimentar. Para Freire (1970) a educação deveria levar em conta a realidade dos aprendizes e ter como ponto de partida aspectos da vida prática local. As receitas contidas na cartilha irão privilegiar as informações sobre a preparação das hortaliças e dos legumes produzidos nas hortas do projeto Hortas Comunitárias.

Na elaboração da cartilha, procurar-se-á abordar os conteúdos com uma linguagem simples e com a utilização de ilustrações apropriadas ao tema e de fácil entendimento, levando-se em conta o público-alvo da capacitação,

de baixa escolaridade. As receitas simples fornecerão informações úteis sobre o melhor aproveitamento dos nutrientes encontrados nas cascas, talos, folhas e sementes na preparação dos alimentos. Com a supervisão da área de saúde da Caixa, que dará o suporte técnico na seleção de receitas com alto valor nutritivo, a cartilha poderá auxiliar na capacitação dos beneficiários do projeto Hortas Comunitárias.

A cartilha de capacitação no reaproveitamento alimentar será também encaminhada à Universidade Corporativa Caixa, que irá analisar o material do ponto de vista didático, e apontará melhorias para que o material seja finalmente encaminhado à ONG Cidades Sem Fome para ser utilizado nas suas oficinas de capacitação. A cartilha também poderá ser distribuída aos empregados da Caixa, no âmbito do Programa de Educação e Orientação Nutricional da Caixa.

Novamente, é importante ressaltar as sugestões de melhorias que podem ser implementadas pela ONG Cidades Sem Fome no Projeto Hortas Comunitárias, no que se refere à capacitação dos beneficiários. Quanto à estrutura física, o local onde são realizados os cursos, a construção de uma sala de aula no celeiro de mudas de Suzano exigiria e consumiria importantes recursos financeiros da ONG Cidades Sem Fome, já tão escassos. No município de São Paulo e na Zona Leste existem espaços próprios para o aprendizado das comunidades, em universidades, escolas técnicas, e instituições de ensino públicas e privadas. A ONG Cidades Sem Fome poderia realizar parcerias com essas instituições de ensino para a utilização de sua infra-estrutura para a realização dos cursos de capacitação, como salas de aula com recursos multimídia, cozinhas equipadas para a realização das aulas de reaproveitamento alimentar, e outros equipamentos. O deslocamento dos beneficiários para tais instituições, antes de ser um problema, contribuiria ainda mais para elevar a auto-estima destes atores, que raramente podem ter acesso a essas instalações de ensino.

Outra sugestão é a realização de parcerias com órgãos e instituições que podem dar apoio didático à capacitação, como o SEBRAE, o EMATER, a Fundação Banco do Brasil e a Universidade Corporativa Caixa. Conforme Paula (2008), a capacitação deve ser contínua e permanente, e deve abranger todos os temas que contribuam para o trabalho, a geração de renda, a participação popular, o empreendedorismo, a cidadania e o empoderamento das pessoas no território.

Além disso, a ONG poderia utilizar as receitas da Cartilha de Capacitação no Reaproveitamento Alimentar para realizar ações de marketing nas mídias televisiva e de rádio. Uma idéia seria negociar rápidas aparições na programação da televisão ou do rádio para divulgar uma das receitas de reaproveitamento alimentar da ONG Cidades Sem Fome, com o apoio de um patrocinador (num formato parecido com o programa "Receita Minuto", da Rede Bandeirantes de Televisão). Essa iniciativa poderia divulgar o trabalho da ONG Cidades Sem Fome, tornar conhecida a importância do reaproveitamento alimentar, e traria recursos financeiros para a ONG, com os recursos pagos pelo patrocinador do programa.

De forma particular, foi possível aprender muito com o Projeto Hortas Comunitárias e com o Sr. Hans, um gestor visionário e dedicado, provando que com trabalho, dedicação e mobilização das pessoas podemos fazer muito para transformar a realidade à nossa volta. A Caixa deve continuar apoiando a ONG Cidades Sem Fome e o Projeto Hortas Comunitárias, pois se trata de uma iniciativa bem sucedida em melhorar a qualidade de vida dos brasileiros, uma idéia que vai ao encontro de sua missão pública e social. Para a ONG Cidades Sem Fome, parcerias de peso como a Caixa conferem sustentabilidade ao projeto, e vislumbram uma possibilidade de que o sonho de mais cidades sem fome em todo o Brasil continue a se espalhar e inspirar as atuais e vindouras gerações.

REFERÊNCIAS:

ABONG. **Associação Brasileira de ONGs**. Disponível em www.abong.org.br. Acesso em 01/09/2011.

BANCO DO BRASIL. **Desenvolvimento Regional Sustentável**. Apostila elaborada para o MBA Executivo em Gestão e Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável. São Paulo, 2008.

BANCO DO BRASIL. **Instruções Normativas do Banco do Brasil**. Disponível em intranet.bb.com.br. Brasília, 2011.

BANCO DO BRASIL. **Site oficial**. Disponível em www.bb.com.br. Acesso em 18/07/2011.

BENEVIDES, Tânia Moura. **Metodologias em Pesquisa e Intervenção Social I – Tema 2 – Execução da Pesquisa Social**. Apostila elaborada para a segunda turma do MBA Executivo em Gestão e Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável. INEPAD, São Paulo, 2008.

CAIXA. **A Estratégia do Plano Integrado de Ação Regional (PIAR)**. Apostila elaborada para a segunda turma do MBA Executivo em Gestão e Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável. INEPAD, São Paulo, 2009.

CAIXA. **Relatório de Sustentabilidade Caixa 2010**. Disponível em www.caixa.gov.br. Acesso em 24/08/2011.

CAIXA. **Site oficial**. Disponível em www.caixa.gov.br. Acesso em 24/08/2011.

CAIXA. Questionário enviado à Gerência Nacional de Plano de Saúde e Ambiência Corporativa em 01/02/2011.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1970.

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL. **Banco de Tecnologias Sociais**. Disponível em www.fbb.org.br. Acesso em 31/08/2011.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em www.ibge.gov.br. Acesso em 01/09/2011.

PAULA, Juarez. **Desenvolvimento Local: como fazer?** Brasília: SEBRAE, 2008.

SILVERA, Alejo Lorzundi. **Proposta de Capacitação em Projetos de Desenvolvimento Rural**. Disponível em <http://br.monografias.com/trabalhos3/proposta-capitacao>. Acesso em 31/08/2011.

PRADO, Thays. **Por mais cidades sem fome: Revista eletrônica Planeta Sustentável**. Disponível em <http://planetasustentavel.abril.com.br>. Acesso em 01/09/2011.

SÃO PAULO. **Prefeitura do Município de São Paulo**. Disponível em www.prefeitura.sp.gov.br. Acesso em 01/09/2011.

TEMP, Hans Dieper. **Entrevista concedida a Juliano Marcelino de Oliveira**, gravada em áudio. São Paulo, 2011.

TUDE, João Martins. **Movimentos Sociais, Sociedade Civil e Terceiro Setor – Tema 2: Gestão de Organizações da Sociedade Civil**. Apostila elaborada para a segunda turma do MBA Executivo em Gestão e Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável. INEPAD, São Paulo, 2008.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA CAIXA, Questionário enviado em 22/02/2011.

VALOURA, Leila de Castro. **Paulo Freire, o educador brasileiro autor do termo Empoderamento, em seu sentido transformador**. Artigo disponível em

http://www.paulofreire.org/pub/Crpf/CrpfAcervo000120/Paulo_Freire_e_o_conceito_de_empoderamento.pdf. Acesso em 01/09/2011.

WIKIPEDIA. **Zona Leste de São Paulo**. Disponível em <http://pt.wikipedia.org>. Acesso em 01/09/2011.