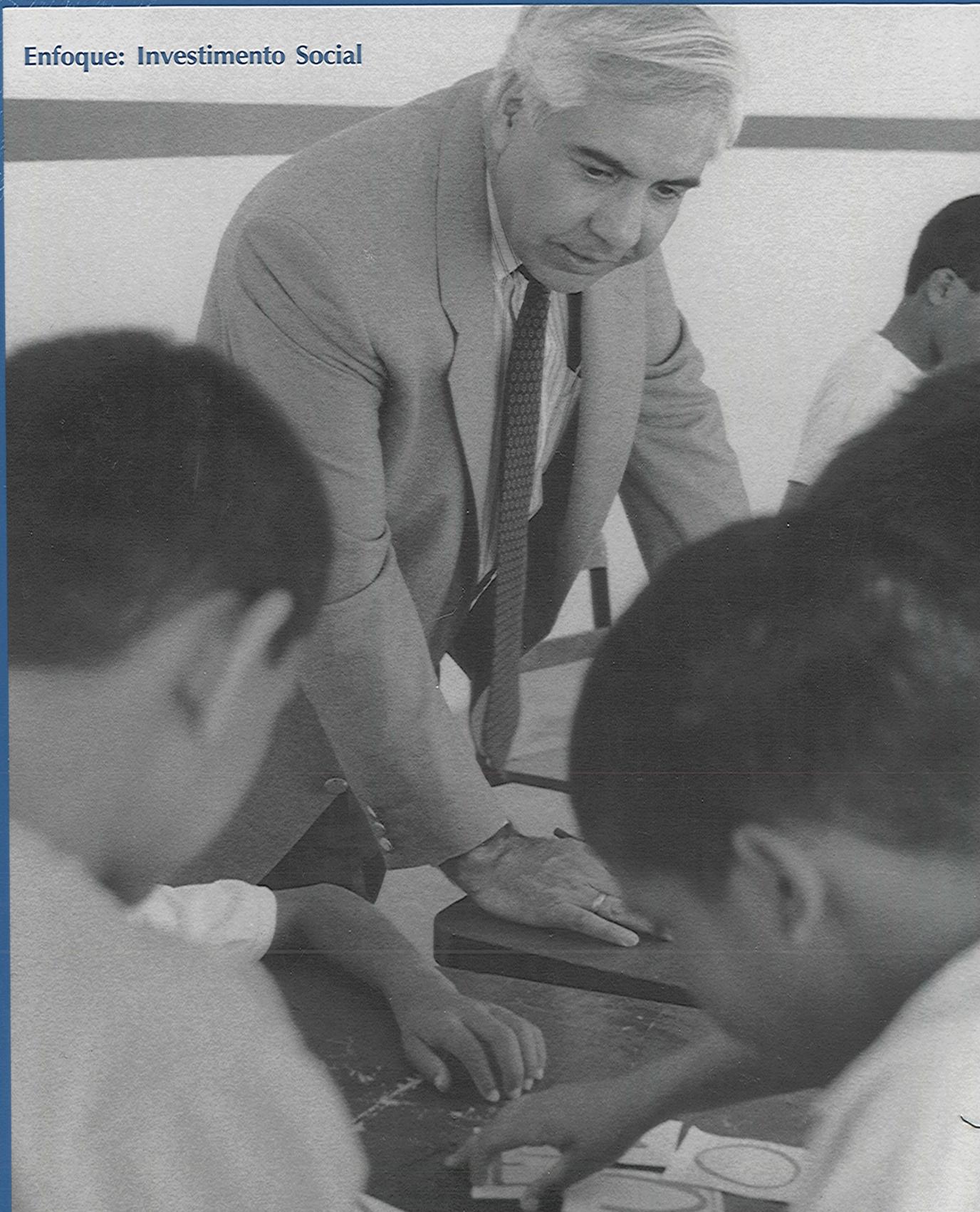


Desenvolvimento de Base

Revista da Fundação Interamericana
Volume 21 • Número 2 • 1998

Enfoque: Investimento Social



A Fundação Interamericana é um órgão independente do governo americano criado em 1969 como uma alternativa experimental aos programas de ajuda externa dos Estados Unidos para a América Latina e o Caribe. Mediante doações a organizações locais de toda a região, a Fundação promove estratégias de desenvolvimento de base eqüitativas, que contem com a participação das comunidades e atendam às suas necessidades. Além disso, associa-se a entidades do setor público e privado a fim de aumentar o apoio e mobilizar recursos locais, nacionais e internacionais para o desenvolvimento de base. O orçamento da Fundação consiste em dotações provenientes do Congresso e do Fundo Fiduciário de Progresso Social.

O Escritório de Aprendizagem e Divulgação da Fundação Interamericana publica *Desenvolvimento de Base* em inglês, espanhol e português. Tem por fim compartilhar experiências nas atividades de desenvolvimento de base com grupos diversificados do setor público e privado. Relata como se organizam e trabalham os grupos de baixa renda da América Latina e do Caribe para melhorar a sua vida, quais os problemas e tendências no mundo de desenvolvimento e como as instituições cooperam para promover o desenvolvimento da região. Os artigos publicados em *Desenvolvimento de Base* baseiam-se fundamentalmente na experiência da Fundação Interamericana e dos grupos aos quais assiste. Aceitam-se contribuições sobre o tema de desenvolvimento de base de fontes latino-americanas, caribenhas e estadunidenses. Para mais informação os interessados devem dirigir-se à Oficial de Divulgação da revista.

Salvo indicação em contrário, o material publicado em *Desenvolvimento de Base* é de domínio público e pode ser livremente reproduzido. Requer-se, porém, autorização para reproduzir fotografias. Solicita-se menção da fonte e uma cópia de qualquer reprodução.

Desenvolvimento de Base é publicação incluída no *Standard Periodical Directory*, no *Public Affairs Information Service Bulletin*, no *Hispanic American Periodical Index (HAPI)* e no banco de dados *Agricultural Online Access (WORLD)*. Cópias atrasadas podem ser obtidas em microfilme da University Microfilms International, 300 N. Zeeb Road, Ann Arbor, Michigan 48106, EUA.

Endereço para pedidos de assinatura da revista:

Desenvolvimento de Base
Fundação Interamericana
901 N. Stuart Street, 10º andar
Arlington, VA 22203, EUA

<http://www.iaf.gov>

Presidente: George A. Evans

Oficial de Divulgação: Rita Funaro

Coordenadora de Produção: Jacqueline Z. Rodríguez

Edição em português e espanhol: Leyda P. Appel

Tradução ao português: João Francisco Bezerra e Francisco Pereira*

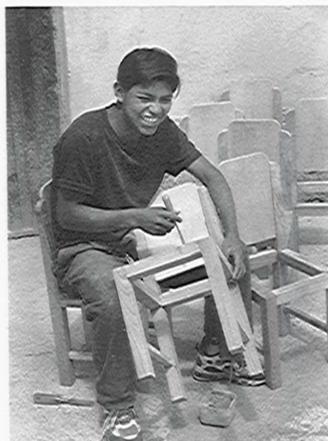
**Contratados*

Foto de Capa

Winston Peraza da Petróleos de Venezuela (PDVSA) admira o trabalho dessas crianças em um projeto para jovens de baixa renda da Fundação Atenea, em Caracas. A companhia estatal tem sido um modelo de comportamento corporativo de responsabilidade social na Venezuela e através da América Latina. (Foto cortesia de PDVSA)

Desenvolvimento de Base

Revista da Fundação Interamericana
Volume 21 • Número 2 • 1998



ENFOQUE: Investimento Social

2 Carta do presidente da fundação

5 Empresas como parceiras no desenvolvimento: Promover a contribuição pública da empresa privada

Investir no desenvolvimento produz altos rendimentos para as empresas e comunidades. *Jane Nelson*

13 Peru 2021: Um plano empresarial para o desenvolvimento nacional

Empresários peruanos aderem a um programa de responsabilidade e ação social. *Baltazar Caravedo*

20 Investimento em ativos da comunidade: O amadurecimento dos programas para a juventude

O setor privado começa a capitalizar a juventude. *Michael McCabe*

29 A aposta na juventude: Alavancagem dos investimentos sociais em Trinidad e Tobago

O desenvolvimento da auto-ajuda dispara quando empresas e cidadãos atuam esclarecidamente em seu próprio interesse e assumem responsabilidade social. *Ron Weber*

39 A privatização do desenvolvimento de base: Lições extraídas dos pescadores artesanais do norte da Colômbia

Corporação CESPMA mapeia uma rota para obter lucros e sustentação. *Timothy F. Allred*

46 Fórum

Empresa privada: Uma dimensão crucial do desenvolvimento

Lee A. Tavis

A estratégia da NESST:

Sustentar a reforma social mediante autofinanciamento

Nicole Etchart

49 Marcha do desenvolvimento

Encuentros III: Empresas e desenvolvimento na América Central

Linda Borst

Consulta de Miami sobre desenvolvimento local

Patrick Breslin

Uma cúpula global dá crédito a quem merece

Michael McCabe

57 Livros

Changing Fortunes, Biodiversity, and Peasant Livelihood in the Peruvian Andes. De Karl S. Zimmerer
Kevin Healy

59 Recursos

Rita Funaro

Carta do presidente

O desenvolvimento é responsabilidade de todos, inclusive do setor privado. Cada vez mais, os funcionários do governo e líderes da comunidade se unem aos empresários para realizar atividades de desenvolvimento e torná-las mais sustentáveis. Isso está sendo feito, e está funcionando, para o bem de cada um e para o bem de todos. Nisso consiste o desenvolvimento hoje em dia: colaboração multissetorial no interesse próprio e no interesse comum.

No mundo atual, a riqueza está concentrada no setor privado. É um fato, e um fato importante, que os governos e as organizações comunitárias devem levar em conta à medida que buscam formas de reduzir a pobreza e fortalecer a democracia nas sociedades em desenvolvimento. As empresas controlam os recursos financeiros e gerenciais essenciais para a execução de programas públicos eficazes e atividades comunitárias. Por outro lado, uma boa política pública e a estabilidade social são colunas vitais para sustentar as economias viáveis das empresas.

O desenvolvimento não é só produção e empregos. Esse é também um fato que os empresários da América Latina e do Caribe estão começando a compreender à medida que se esforçam para crescer e prosperar em mercados emergentes. O mundo das empresas está constatando que o investimento de capital por si só não pode produzir crescimento econômico a longo prazo. Também é essencial o investimento social nas comunidades e suas organizações.

Os setores público e não-governamental e os próprios empresários estão reconsiderando o papel do setor privado no desenvolvimento. Os orçamentos governamentais já não podem atender as necessidades de gastos sociais. Todavia, considera-se que a educação, por exemplo, é o investimento que produz maiores rendimentos para os indivíduos e os países, podendo-se prever rendimentos semelhantes de uma força de trabalho saudável. Portanto, não é de surpreender que muitas empresas privadas da região estejam se esforçando para cobrir o déficit social com idéias, recursos e liderança. A participação do setor privado no desenvolvimento é do interesse público, bem como do interesse das empresas.

Mas não é fácil levar o setor empresarial para a comunidade de desenvolvimento. Os antigos adversários nos setores público, privado e não-governamental poderão se converter em parceiros orientados para uma meta? Como funciona uma associação entre setores com bases econômicas e de poder desiguais? Como uma empresa pode encontrar pontos de convergência entre sua responsabilidade para com a sociedade e sua responsabilidade para com os acionistas? Como promover uma cultura de investimento social? O que as empresas podem fazer para melhorar a educação, os serviços de saúde e a proteção ambiental? Como as organizações internacionais podem interagir com entidades movidas pelo lucro e apoiar suas atividades?

A Fundação Interamericana aborda essas questões e inúmeras outras à medida que abre

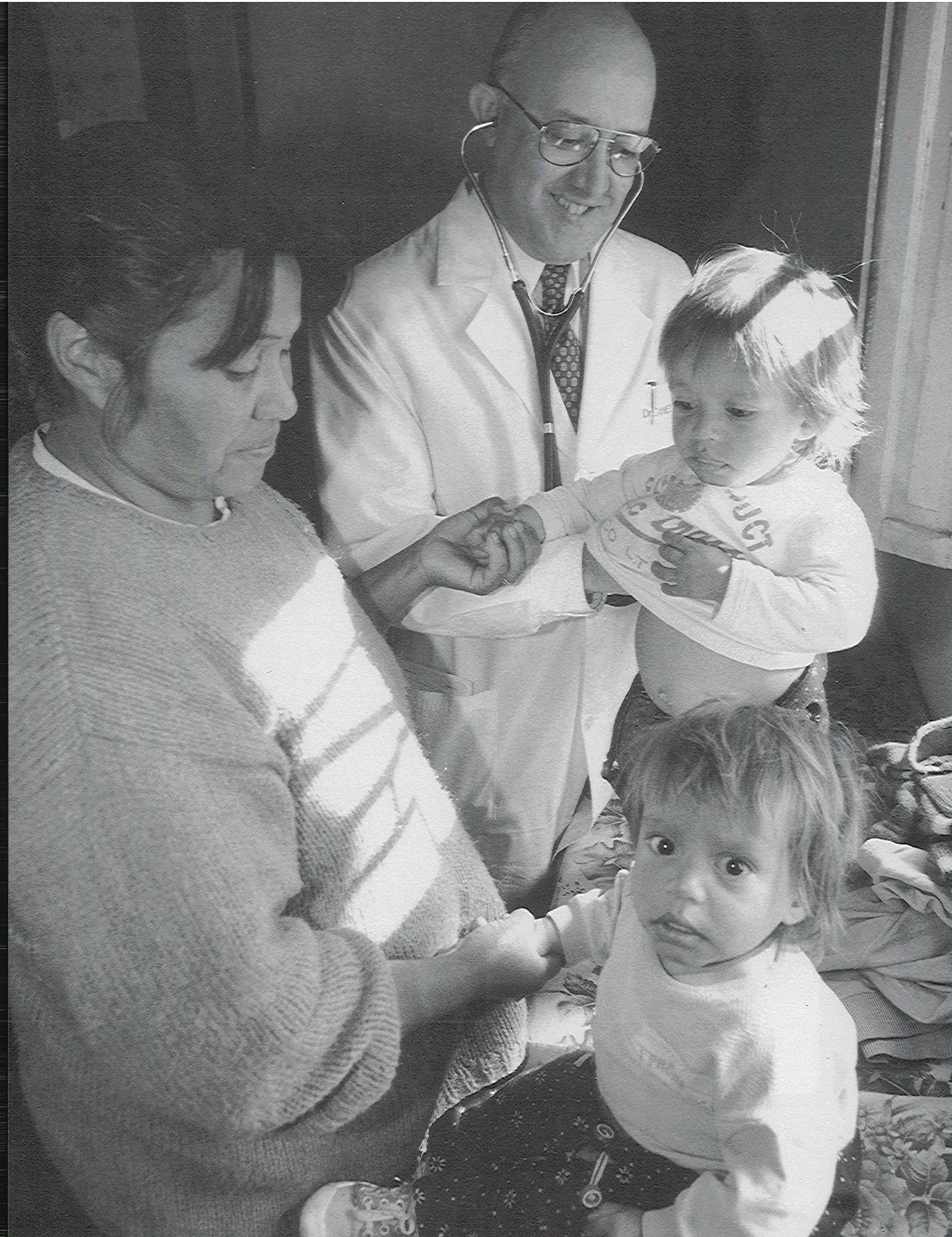
caminho com uma estratégia de investimento social baseada na criação de alianças entre os setores público e privado. Como entidade de assistência ao desenvolvimento do governo americano com uma presença permanente do setor empresarial em sua diretoria, a Fundação não só está convencida dessa estratégia, mas, em grande medida, representa o potencial de desenvolvimento da colaboração entre os setores público e privado. Seu histórico de 26 anos demonstra o que se pode conseguir quando se combina o espírito empresarial e o serviço público. Ao aproveitar as vantagens comparativas de todos os setores e investir seu próprio capital na relação, a Fundação está ajudando a fomentar outras formas de colaboração multissetorial em apoio ao desenvolvimento de base sustentável.

Este número de *Desenvolvimento de Base* examina algumas das questões e temas da agenda de investimento social. Os artigos que apresentamos contam diversas experiências, mas todas se baseiam na colaboração com o setor empresarial da América Latina e do Caribe. No Peru, um grupo de empresários criou uma visão nacional e está inspirando iniciativas empresariais, especialmente em educação; em Trinidad, Servol ensina responsabilidade social a adolescentes da classe média e mobiliza o apoio do setor privado para seus programas com jovens de baixa renda; em todo o hemisfério, os empresários estão se concentrando nos jovens como agentes e beneficiários do investimento social; na Colômbia, uma associação de pescadores converte um projeto de desenvolvimento subvencionado numa empresa ambiental lucrativa. Um artigo escrito por Jane Nelson, do Foro de Líderes Empresariais do Príncipe de Gales, pioneiro na promoção da cidadania empresarial, aborda as razões e formas de incorporar as empresas como colaboradoras no desenvolvimento.

A Fundação identificou o investimento social como estratégia programática essencial para o desenvolvimento internacional no século 21. Os empresários têm a oferecer e muito a ganhar para não unir-se a outros em prol do avanço de suas sociedades. Com este número da revista, a Fundação deseja acolher o setor empresarial na comunidade do desenvolvimento e convidá-lo a compartilhar os desafios e recompensas do futuro.



George Evans
Presidente



Empresas como Parceiras no Desenvolvimento

Promover a Contribuição Pública da Empresa Privada

**As empresas da América
Latina estão aprendendo a
ser bons cidadãos**

Jane Nelson

A globalização econômica, a transição política e a transformação tecnológica estão criando algumas das mudanças mais fundamentais já registradas neste planeta. Pela primeira vez na história, mais da metade da população do mundo vive em países cujos governos foram eleitos livremente e na última década mais de 3 bilhões de pessoas passaram de economias controladas pelo Estado para economias que funcionam de acordo com os princípios do mercado. Essas transformações estão gerando oportunidades extraordinárias para muitos, mas também crescente desigualdade, insegurança econômica, deslocamento social e degradação ambiental para outros. A obtenção do crescimento econômico e competitividade nesse mundo novo sem abandonar as metas de redução da pobreza, coesão social e sustentabilidade ambiental se tornou o principal desafio para quase todos os governos à medida que nos aproximamos do século 21.

Em particular, existe um consenso cada vez mais amplo na América Latina e em outras regiões de que as seguintes áreas devem receber prioridade:

- **Fortalecer o capital social** — mediante fortalecimento das instituições democráticas e responsabilidade pública, revigoramento da sociedade civil e maior participação dos cidadãos.

Ao lado: O Dr. Daniel Quiroga escuta pequenas batidas cardíacas num centro de saúde co-financiado pela IAF e a Fundação Arcor em Córdoba, Argentina. (Foto: Daniel Cima)

• **Fortalecer o capital econômico** — mediante aceleração do crescimento econômico com maior participação econômica, promoção da integração e comércio regional, desenvolvimento dos mercados de capital e infra-estrutura e promoção das pequenas e microempresas como fontes essenciais de emprego e criação de riqueza.

• **Fortalecer o capital humano** — mediante maior acesso a educação, treinamento, nutrição e serviços de saúde e fortalecimento do papel da mulher na sociedade.

• **Sustentar e fortalecer o capital natural** — mediante conservação do meio ambiente natural, investimento em biodiversidade, eficiência energética e produção menos poluidora.

No mundo atual, nenhum governo — seja de um país industrializado ou em desenvolvimento — pode enfrentar esses desafios complexos e interdependentes sem recorrer aos recursos, habilidades e capacidade do setor privado, desde as grandes multinacionais e associações empresariais às microempresas e cooperativas de bairro.

E a razão é simples. Juntas, a privatização e a liberalização resultaram numa transferência maciça de ativos ao setor privado — nacional e estrangeiro — e um aumento enorme nos fluxos internacionais de capital privado. De 1990 a 1997, o fluxo de capital privado para os países em desenvolvimento aumentou de US\$ 44 bilhões para US\$ 243,8 bilhões e a América Latina foi uma das regiões que mais se beneficiou desses fluxos. Segundo as Nações Unidas, cerca de 37.000 companhias multinacionais estão atuando além das fronteiras nacionais, sendo responsáveis por centenas de milhares de afiliadas e lojas nas cidades e comunidades rurais do mundo em desenvolvimento. O Worldwatch Institute, baseado nos Estados Unidos, calcula que as 500 maiores empresas do mundo controlam 70% do comércio mundial e 30% do Produto Interno Bruto, e pesquisas feitas pelo Institute for Policy Studies mostram que, dentre as 100 maiores “economias” do mundo, 51 são empresas globais. Ao mesmo tempo, em todo o mundo, principalmente na América Latina, reconhece-se cada vez mais o papel vital desempenhado pelas pequenas e microempresas em termos de geração de riqueza e criação de empregos. Tradicionalmente forçadas a funcionar nas economias informais da maioria dos países em desenvolvimento, essas empresas estão finalmente obtendo reconhecimento e acesso aos recursos do setor formal.

Em suma, o processo de privatização e liberalização alterou fundamentalmente o cenário econômico de quase todos os países da América Latina e outras regiões, colocando a empresa privada no centro do crescimento econômico e desenvolvimento. Além disso, levantou questões

novas e fundamentais acerca da função mais ampla da empresa na sociedade e sua capacidade de contribuir para formar e sustentar os diversos tipos de capital indicados anteriormente.

As companhias movidas pelo lucro podem desempenhar um papel de liderança no desenvolvimento sustentável, além das expectativas mínimas de atuar dentro da lei e contribuir diretamente para o crescimento econômico através de suas atividades comerciais? Qual a função das empresas na promoção de uma maior participação econômica das pessoas que se encontram à margem da sociedade? Como as grandes companhias podem apoiar a criação e fortalecimento das pequenas e microempresas? Que contribuição as empresas podem dar no sentido de melhorar a qualidade da educação, treinamento, serviços de saúde e proteção do meio ambiente? Que se espera das empresas em termos do estabelecimento de padrões éticos, combate ao crime e corrupção e promoção de um bom governo? Como as empresas e seus funcionários podem contribuir para a formação e o fortalecimento da sociedade civil, que proporciona a base fundamental para o êxito da democracia? As empresas podem formar parcerias mutuamente benéficas com uma gama crescente de interessados, inclusive aliados não tradicionais no setor público e entre as ONGs? Os benefícios e o valor adicionado dessas parcerias superam os custos e o tempo gasto em sua formação?

Os líderes das empresas, governos e sociedade civil de toda a América Latina estão começando a se fazer essas perguntas, que provavelmente se tornarão mais urgentes à medida que nos aproximamos do século 21. Milhares de empresas multinacionais estão investindo na região, para não mencionar as centenas de companhias nacionais cada vez maiores e bem-sucedidas, milhões de pequenas e microempresas e um número crescente de associações comerciais e coalizões de empresas. Muitas delas estão criando riqueza, emprego e oportunidades de subsistência, além de promover a eficiência, espírito empresarial e inovação em suas comunidades, cidades e países. Infelizmente, algumas também estão criando graves problemas ambientais e sociais. Bem ou mal, os funcionários do governo e líderes comunitários simplesmente não podem ignorar o impacto e a contribuição das empresas privadas.

A CONTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS AO DESENVOLVIMENTO

As empresas podem contribuir para o desenvolvimento sustentável de três maneiras principais:

1. Em primeiro lugar, e mais importante, mediante a realização eficiente e ética de suas **atividades comerciais essenciais**, de modo a maximizar os efeitos benéficos para os países e comunidades. Por exemplo, mediante:

Definição de Cidadania Empresarial

- decisões sobre localização e investimento responsáveis do ponto de vista ambiental e social;
- produção, comercialização e distribuição responsáveis de bens e serviços;
- políticas de recursos humanos, desde programas adequados de emprego, saúde e segurança ocupacional a atividades de treinamento e esquemas de incentivos e participação acionária dos empregados;
- cooperação tecnológica, que fortalece a capacidade local e os sistemas de gestão e transfere "hardware" técnico;
- aplicação de normas e práticas comerciais aceitas internacionalmente em áreas tais como controle de qualidade e gestão ambiental;
- criação de concatenações progressivas e regressivas que maximizem os insumos e produtos locais e ajudem a criar empresas locais, por exemplo, mediante práticas de aquisição que utilizam serviços locais e fortalecem a capacidade local, em vez de recorrer a importações.

2. Em segundo lugar, mediante **investimento social** — não apenas concedendo doações filantrópicas a instituições de caridade locais, mas também compartilhando a capacidade gerencial e técnica; por exemplo:

- oferecendo programas de treinamento gerencial a autoridades e ONGs locais;
- implantando esquemas de voluntariado dos empregados;
- adotando iniciativas de marketing social;
- realizando parcerias educacionais ou projetos comunitários de saúde;
- apoiando iniciativas de desenvolvimento comunitário ou outras formas de mobilização de recursos comunitários.

3. Terceiro, as empresas podem dar uma contribuição valiosa ao debate sobre políticas públicas, por exemplo, ajudando os governos a elaborar estruturas fiscais, normativas e institucionais adequadas destinadas a:

- eliminar obstáculos ao investimento responsável do setor privado;
- contribuir para políticas de educação, treinamento, desenvolvimento econômico local, emprego e meio ambiente.

Nesse contexto, um bom cidadão empresarial pode ser assim definido:

Uma companhia que administra de maneira responsável seus impactos econômicos, sociais e ambientais em cada uma dessas três áreas, visando a minimizar os impactos negativos e otimizar os positivos, e forma relações responsáveis e transparentes com os grupos interessados, conforme ilustrado acima.



Fonte: Corporate Citizenship e PWBLF

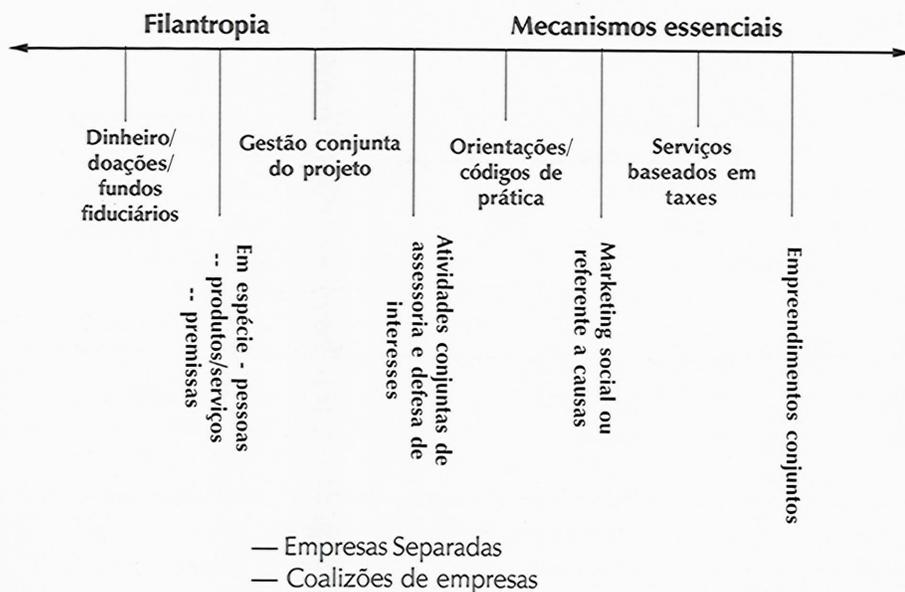
Existem diferenças óbvias na contribuição de cada setor. As indústrias de recursos primários, como petróleo e gás, silvicultura e agroindústria, e as companhias de infraestrutura, por exemplo, têm uma série de impactos sobre os países e comunidades muito diferentes dos gerentes de fundos e banqueiros que concedem empréstimos e investem em títulos ou varejistas baseados no exterior que compram produtos nacionais e companhias de bens de consumo que vendem alimentos, bebidas, produtos farmacêuticos e outros produtos domésticos no mercado local. Mas todas têm novas oportunidades de formar parcerias não tradicionais entre si e com outros agentes no governo nacional e local, instituições doadoras e organizações da sociedade civil.

Os mecanismos que as companhias estão usando para desenvolver essas parcerias variam de programas filantrópicos às atividades comerciais típicas, conforme ilustrado no diagrama.

Em toda a América latina há um número cada vez maior de exemplos de empresas que estão formando parcerias com ONGs e governos, seja através de fundações ou de suas atividades comerciais. Companhias latino-americanas como a Petróleos de Venezuela (PDVSA), Aracruz Celulose (Brasil) e Odebrecht (Brasil), por exemplo, estão ganhando reputação internacional por algumas das parcerias que criaram nos campos do desenvolvimento social e gestão ambiental. Igualmente encorajador é o número de relações inovadoras estabelecidas por companhias multinacionais que atuam na América Latina, incluindo as seguintes iniciativas:

- a gerência do Banco de Boston no Brasil formou uma parceria com o sindicato dos bancários para estabelecer Travessia, uma organização que visa a encontrar novas estratégias para combater o problema dos meninos de rua.
- McDonald's Corporation colaborou com Conservation International e outras empresas e instituições acadêmicas na Costa Rica e Panamá para estabelecer a iniciativa

Mecanismos de Parceria Empresarial



Fonte: PWBLF

Comerciais, que assumiram funções sociais e ambientais mais amplas. Em outros, novas estruturas institucionais foram criadas com o propósito exclusivo de atingir objetivos de interesse público com recursos do setor privado. Algumas têm amplos objetivos de desenvolvimento, outras se concentram em questões específicas como educação, assistência aos jovens, saúde e meio ambiente. Algumas representam coalizões de companhias oriundas de diversos setores, outras se concentram em torno de um setor. Algumas atuam em toda a América Latina, outras no âmbito nacional, regional ou local.

Essas coalizões de empresas ou órgãos intermediários oferecem enorme potencial, pelos seguintes motivos:

- Representam um mecanismo para aumentar o impacto dos esforços de

cada empresa e canalizar volumes maiores de recursos gerenciais, técnicos e financeiros do setor privado para atender a amplas necessidades de desenvolvimento nacional, em vez de interesses comerciais diretos.

- A maioria assume a forma de ONG e, como tal, oferece um mecanismo potencialmente valioso pelo qual as instituições doadoras e governos podem canalizar fundos para iniciativas de desenvolvimento dos setores público e privado, já que evitam os possíveis problemas de contabilidade associados com a canalização de recursos do setor público através dos livros de companhias do setor privado.

Os exemplos dessas coalizões incluem os seguintes:

Apoio ao desenvolvimento sustentável na América Latina: CEDS-LA

O Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible na América Latina (CEDS-LA) é uma rede regional de cerca de 300 empresas latino-americanas. Possui conselhos nacionais na Argentina, Bolívia, Brasil, Colômbia, Costa Rica, Honduras, El Salvador e México e é afiliada a uma organização internacional, o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), com sede em Genebra. Essa estrutura organizacional permite que o CEDS-LA execute programas regionais e locais e, ao mesmo tempo, aproveite uma rede internacional de melhores práticas. As atividades do CEDS nacional incluem desde assessoramento aos governos na formulação de políticas à preparação de diretrizes voluntárias e execução de programas de eficiência ecológica e certificação ambiental no âmbito empresarial. Essas iniciativas locais são complementadas por programas

Amistad Conservación e Desenvolvimento (AMISCONDE), destinada a testar um modelo de conservação ambiental viável do ponto de vista econômico.

- American Express colaborou com outras empresas e escolas no México para estabelecer uma Academia de Viagens e Turismo, que proporciona treinamento e experiência de trabalho na indústria de turismo a jovens e ajudados a se preparar para o mundo profissional.
- Ciba (agora chamada Novartis) colaborou com médicos, professores e instituições educacionais no Equador para aumentar a compreensão acerca da epilepsia e melhorar o manejo clínico e comunitário do problema.
- Proctor and Gamble colaborou com o Centro Colombiano de Filantropia para estabelecer uma campanha nacional destinada a ampliar as atividades voluntárias dos funcionários e a participação das empresas nas comunidades.
- IBM colaborou com a Universidade do Chile e um grupo de pesquisadores na criação de um sistema de informação e supervisão ambiental para controlar a perda de terras produtivas na região árida do país.

Além das iniciativas de parceria adotadas por empresas individualmente, um dos acontecimentos mais interessantes dos últimos anos é o crescente número de alianças ou coalizões formais entre grupos de companhias destinadas especificamente a mobilizar a capacidade e recursos do setor privado para o progresso social e ambiental. Em alguns casos, essas coalizões são instituições já estabelecidas, como as Câmaras de Comércio e Associações

regionais como o programa de Liderança Empresarial e Ambiental Latino-Americana, que funciona através de uma rede de 20 escolas empresariais, visando a integrar o desenvolvimento sustentável na educação empresarial e iniciativas de capacitação dos treinadores.

Promoção de companhias que prestam assistência à infância e crianças saudáveis no Brasil:

Empresa Amiga da Criança e Crianças Saudáveis, Futuros Saudáveis

A Fundação Abrinq foi estabelecida com apoio da Associação Brasileira de Fabricantes de Brinquedos, Unicef e Organização Internacional do Trabalho (OIT). Um de seus principais programas é uma campanha para promover companhias que prestem assistência à infância. A fundação certifica como “amigas da criança” as empresas que não empregam menores e contribuem para o desenvolvimento infantil. As companhias que cumprem os padrões da fundação podem usar o selo de “amiga da criança” em seus produtos e folhetos, da mesma maneira que certificam outros padrões de qualidade como ISO9000. Para se qualificar, as empresas devem demonstrar um compromisso com a promoção da educação infantil ou treinamento profissional para adolescentes. Por exemplo, podem:

- construir, manter ou apoiar escolas e creches;
- criar programas de aprendizagem;
- fornecer recursos para os Fundos Municipais de Direitos das Crianças;
- ou investir em programas culturais, atléticos e artísticos.

Mais de 40 companhias multinacionais e nacionais ganharam o selo de “amiga da criança” e seus projetos são utilizados como modelos para incentivar outras companhias. Esses projetos-modelo incluem a iniciativa do Bradesco de apoiar 94 escolas em todo o país e o projeto Olímpico executado pela Xerox do Brasil no Rio de Janeiro. Esse projeto está criando alternativas para impedir que as crianças sejam atraídas para atividades anti-sociais e ilegais e apoiando o desenvolvimento físico, psicossocial e recreacional das crianças que vivem na favela da Mangueira.

Outra coalizão de companhias que se esforçam para melhorar a vida das crianças brasileiras é Interfarma, uma associação de 35 companhias farmacêuticas. Trabalhando em parceria com a ONG americana INMED (International Medical Services for Health), essas companhias ajudaram a criar um programa integrado de educação, treinamento e tratamento que beneficiou centenas de milhares de crianças e resultou numa redução impressionante do número de crianças infectadas com parasitas intestinais. O programa estendeu-se de São Paulo a outras áreas do país e desenvolveu parcerias com uma ampla gama de escolas, universida-

des, secretarias de saúde pública, ONGs, igrejas e companhias que atuam em outros setores.

Promoção de uma indústria hoteleira ecológica no Caribe: Ação Caribenha para o Desenvolvimento Sustentável

A International Hotels Environment Initiative (IHEI), com sede no Reino Unido, uma coalizão das principais redes hoteleiras do mundo, está trabalhando em parceria com a Caribbean Hotel Association (CHA) e o World Travel and Tourism Council numa importante iniciativa para apoiar os hoteleiros na gestão eficiente dos recursos ambientais e firmar o Caribe como líder mundial em turismo sustentável. CAST (Caribbean Action for Sustainable Tourism), uma subsidiária da CHA, ajudará a implementar e supervisionar várias atividades ambientais na região, reunindo um grupo diverso de entidades dos setores público e privado para promover suas metas.

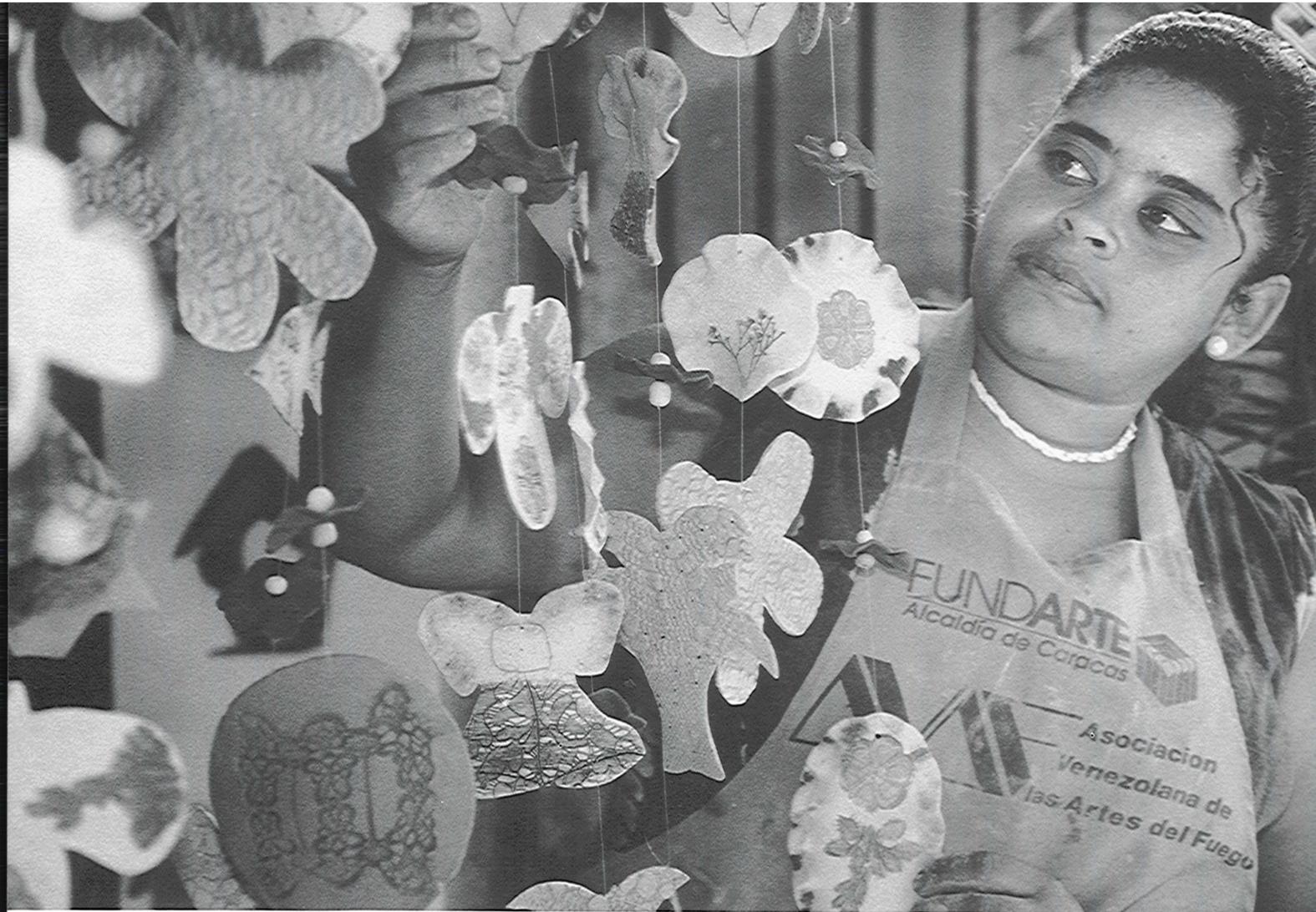
Todos os hotéis do Caribe podem ingressar na CAST, desde que preencham uma série de critérios bem definidos. Os hotéis que se comprometem a adotar um plano para melhoria ambiental receberão treinamento técnico, seminários, manuais e outros recursos proporcionados pela IHEI.

Solicitou-se o apoio técnico e orientação científica de várias entidades regionais. Até agora, a Organização Pan-Americana da Saúde, o Centro de Epidemiologia do Caribe, o Laboratório Nacional de Energia Renovável, Climate Control, Diversey Lever e o Instituto de Ecossistemas Sustentáveis aceitaram convites para fazer parte de uma Comissão Técnica, que facilitará a elaboração de um plano estratégico de dois anos.

CAST ajudará os hotéis do Caribe a atender o crescimento previsto do turismo de maneira responsável e sustentada.

Acesso à tecnologia de informação na Jamaica: BPE

Business Partners for Education é um grupo de empresas privadas e indivíduos da Jamaica que fornecem fundos e atuam em representação de interesses para a melhoria educacional. A coalizão juntou forças com a Jamaica Computer Society Education Foundation, a University of the West Indies, o Ministério da Educação e escolas primárias e secundárias para lançar a Parceria para Tecnologia no Ensino Básico. O programa, com apoio do Banco Mundial e do Banco Interamericano de Desenvolvimento, experimentará e avaliará estratégias alternativas para a utilização de computadores nas escolas. Business Partners for Education tem desempenhado um papel importante, fornecendo computadores e programas, treinando professores, realizando seminários e promovendo o uso da tecnologia em educação mediante campanhas de informação pública.



Melhoria da qualidade educacional e acesso ao treinamento no Brasil: Instituto de Qualidade em Educação da CAM e Telecurso 2000

Calcula-se que apenas 12% da população economicamente ativa do Brasil está sendo suficientemente preparada para uma sociedade tecnologicamente moderna. Reconhecendo a falta de projetos de educação orientados para os resultados, a Câmara Americana de Comércio, sediada em São Paulo, estabeleceu um programa destinado a desenvolver e testar uma metodologia para melhorar a qualidade educacional a um custo baixo que possa ser adotada em todo o sistema escolar público. Aplicada pelo Instituto de Qualidade em Educação, a iniciativa concentra-se no desenvolvimento da capacidade de ler, escrever e analisar textos, aplicar operações básicas de matemática e resolver problemas. Recebe apoio de cerca de 90 empresas locais e multinacionais, inclusive as subsidiárias brasileiras da American Express, Arthur Anderson, Bank of Boston, Chase Manhattan, Ciba, Dow Chemical, Goodyear, Hoescht, banco ING, Johnson & Johnson, Kodak, McKinsey, Monsanto, Oracle, Philips, Siemens, TRW, Unisys e Xerox.

Outra coalizão empresarial no Brasil que visa a atacar o mesmo problema é o Telecurso 2000. Trata-se de um empreendimento conjunto da Fundação Roberto Marinho (FRM), que pertence à rede Globo de televisão, Federação das Indústrias de São Paulo (FIESP), que forneceu milhões de dólares, e Serviço Nacional da Indústria (SENAI). Juntos, desenvolveram um programa de televisão chamado Telecurso 2000, que é transmitido pela TV Globo, utilizando atores conhecidos e aplicando conceitos de educação e treinamento às situações que os brasileiros enfrentam diariamente. O programa é apoiado por materiais distribuídos nas bancas de revistas e por um processo de credenciamento através de exames apoiados pelo governo. Centenas de empresas em todo o país estabeleceram tele-salas —salas de treinamento com facilitadores treinados— para seus funcionários e outras salas semelhantes foram instaladas em centros comunitários, igrejas e até ônibus.

Fortalecimento da capacidade rural no México e Chile: FMDR e CODESSER

A Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural (FMDR), uma organização não-governamental apoiada por empresas

Ao lado: Fabiola Lagonell põe um toque final numa cerâmica móvel. Ela é uma das centenas de micro-empresários que tem sido beneficiados pelo programa financiado IAF-PDVSA da Fundação para o Desenvolvimento da Economia Popular (FUDEP). (Foto: Daniel Cima.)

Kevin Mitchell, 19, um mecânico mestre treinado na Servol's Beetham Life Centre em Trinidad, visita sua mentora Marilyn Stollmeyer antes de instruir novos alunos em como tornar o aprendizado com firmas privadas em bons empregos. (Foto: Ron Weber.)

privadas, atua através de mais de 40 centros de desenvolvimento, fortalecendo a capacidade local e criando incentivos para o desenvolvimento rural. Seu objetivo é promover o aumento da produtividade rural e apoiar o desenvolvimento humano integrado. Centenas de empresas mexicanas e multinacionais ajudam a financiar as atividades da FMDR e oferecem assistência técnica e vínculos empresariais para projetos de desenvolvimento rural.

A Corporação de Desenvolvimento Rural (CODESSER), do Chile, dirige 15 escolas agrícolas e duas escolas industriais e colabora estreitamente com uma coalizão de industriais e associações para desenvolver programas de treinamento apropriados que correspondam às necessidades do mercado, oferecer experiências de trabalho aos estagiários e garantir empregos para os diplomados.

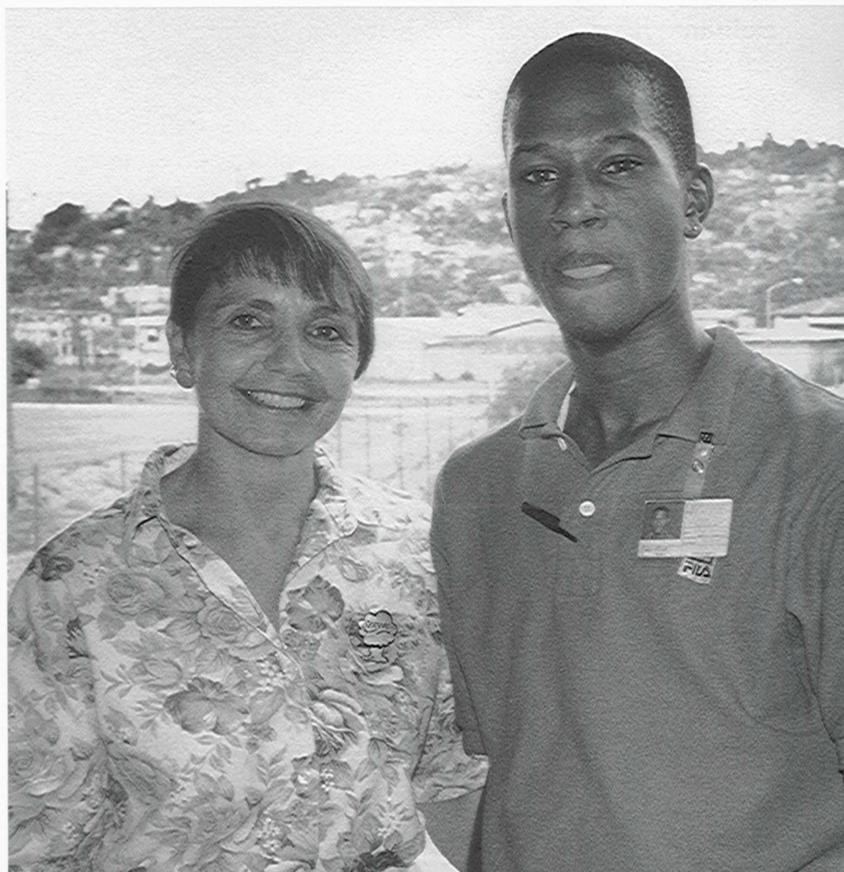
Criação de parcerias nacionais de desenvolvimento na Venezuela e Peru: DVC e Peru 2021

Dividendo Voluntario para la Comunidad (DVC), da Venezuela, é uma das mais antigas coalizões empresariais para o desenvolvimento social na América Latina. Criada em 1964, sua missão é promover a responsabilidade social no setor privado e atuar como mecanismo para a canalização de recursos das empresas para projetos comunitários e ONGs. Atualmente, a iniciativa conta com apoio de cerca de 350 empresas privadas e é governada por uma diretoria composta de 33 presidentes de proeminentes companhias venezuelanas. Há mais de 20 anos, DVC serviu como modelo para a criação das Empresas Filipinas pelo Progresso Social, uma iniciativa semelhante e muito bem-sucedida, com cerca de 200 membros e afiliações com cerca de 1.000 organizações.

Peru 2021 foi estabelecido em 1995 como uma coalizão de executivos de companhias nacionais e estrangeiras, apoiada pela Associação Peruana de Instituições do Setor Privado (CONFIEP). Suas

metas consistem em desenvolver uma visão a longo prazo do progresso socioeconômico do Peru e ampliar o papel dos empresários nesse desenvolvimento. Trabalhando com empresas, universidades e instituições comunitárias, Peru 2021 está realizando consultas, pesquisas, programas educacionais e ambientais e iniciativas de treinamento para grupos desfavorecidos da população.

Ambas essas iniciativas demonstram o potencial de mobilização de companhias no âmbito nacional para apoiar projetos comunitários de base ou prioridades e políticas de desenvolvimento mais amplas.



Incentivo à filantropia e ao voluntariado dos empregados na Colômbia e México: CCF e CEMEFI

Dois outros exemplos nacionais de empresas que se reuniram para promover a responsabilidade social são o Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) e o Centro Colombiano de Filantropía (CCF). Ambas as organizações mobilizaram recursos financeiros, técnicos e gerenciais dos setores empresariais nacionais e investidores internacionais para promover a responsabilidade social e a participação dos empregados nas comunidades locais.

Esses breves perfis oferecem um pequeno exemplo da diversidade, criatividade e potencial de novas formas de parceria dentro do setor empresarial da América Latina e entre as empresas e outros setores. Essas parcerias não representam a solução para todos os problemas nem são fáceis de concretizar. Apesar de o conceito de parceria intersetorial ter-se tornado um dos chavões da nossa época, utilizado por quase todos, desde políticos e líderes empresariais a ativistas comunitários, muitas parcerias são superficiais e superestimadas: fortes em teoria, mas complexas, problemáticas e às vezes desapontadoras na prática. Nem sempre é fácil estabelecer e manter uma relação mutuamente benéfica, especialmente com aliados não tradicionais. Ainda existe muita ignorância e, em vários casos, desconfiança entre diversos grupos e setores da sociedade. Mesmo quando essas barreiras iniciais podem ser superadas, há inúmeros obstáculos práticos e culturais à formação de parcerias entre organizações que têm missões, estruturas gerenciais, metodologias operacionais e mecanismos de comunicação fundamentalmente diferentes. Isso acontece até mesmo dentro de um país, quanto mais no caso de parcerias multinacionais.

Para ser bem-sucedida, a parceria requer um equilíbrio difícil entre idealismo e pragmatismo. É preciso haver uma visão e um forte sentido de missão, combinados com trabalho prático e, muitas vezes, frustrante. Para sobreviver, a parceria deve mostrar resultados, mas ter persistência e paciência quando os resultados não aparecem. Muitas parcerias baseiam-se num forte compromisso com princípios, mas também devem refletir a disposição de aceitar, respeitar e responder a perspectivas e metodologias diferentes.

Até agora, realizaram-se relativamente poucas pesquisas sobre as parcerias intersetoriais, em parte por ser uma novidade para muitas organizações, setores e países. Contudo, as parcerias bem-sucedidas geralmente têm as seguintes características:

- Metas claras e comuns baseadas no benefício mútuo.

- Um grupo de indivíduos ou uma organização que pode desempenhar um papel de liderança intermediária entre os diversos parceiros.
- Uma clara compreensão das diversas funções, necessidades de recursos e capacidade dos parceiros para assegurar que as expectativas de cada um sejam realistas e definidas de comum acordo.
- Bom conhecimento dos sistemas e procedimentos administrativos das operações, processo decisório, resolução de conflitos e avaliação.
- Comunicação aberta e transparente, tanto formal quanto informal (provavelmente o mais importante).

Isso não é fácil de conseguir. Contudo, em face dos desafios cada vez mais complexos e recursos cada vez mais escassos, há poucas opções. É do interesse de todos os setores da sociedade, independentemente de suas diferenças, pelo menos tentar a parceria. De uma perspectiva social, as parcerias bem-sucedidas podem ser catalisadores importantes de reforma e mecanismos valiosos para encontrar soluções eficientes, eficazes e equitativas para os desafios do desenvolvimento sustentável. De uma perspectiva empresarial, podem ajudar a melhorar a reputação da empresa e a “licença para funcionar”, alavancar recursos gerenciais e financeiros, motivar os empregados e promover o seu desenvolvimento, melhorar a eficiência operacional, qualidade e gestão do risco e apoiar o posicionamento estratégico no mercado. À medida que nos aproximamos do século 21, essas novas formas de parceria intersetorial oferecem à América Latina uma das maiores oportunidades de fortalecer a competitividade econômica, coesão social e sustentabilidade ambiental.

Jane Nelson é Diretora de Políticas e Pesquisa do The Prince of Wales Business Leaders Forum (PWBLF), uma rede global de executivos e empresas que colaboram com órgãos do governo, ONGs e grupos comunitários para promover a cidadania empresarial e parcerias intersetoriais na América Latina, África, Ásia e Europa Central e Oriental. Antes de ingressar no PWBLF, atuou como Vice-Presidente do Citibank na Ásia, Europa e Oriente Médio; professora de economia agrícola numa universidade da África do Sul; e consultora do World Business Council for Sustainable Development e FUNDES (Fundación para Desarrollo Sostenible en América Latina). É co-autora de um livro sobre pequenas empresas na América Latina e escreveu vários trabalhos sobre a função das empresas no desenvolvimento.



PERU 2021

Um Plano Empresarial para o
Desenvolvimento Nacional

Baltazar Caravedo

As fotos ao longo desse período de tempo são imagens tomadas do vídeo Perú 2021.



O mapa estilizado do Peru é a logomarca do Perú 2021.

1990

2000

Líderes empresariais oferecem uma visão para o futuro de seu país

Ele era um terror — para os amedrontados alunos à sua frente e para os que o consideravam uma espécie de epítome do sistema educacional do Peru, antiquado e ineficaz. Tão velho e sinistro quanto a sala de aula, o professor parecia saborear o incômodo que provocava em seus alunos. Uma relíquia por si mesmo, exercitava-os sobre a glória passada do Peru e a conjugação dos verbos em espanhol. Procurava uma vítima, um menino perdido em devaneios na sua carteira. Com olhar e voz penetrantes, bradava: “Você...” e apontava seu dedo torto para o menino, “futuro perfeito do verbo progredir.”

Ainda devaneando, o menino balbuciava: “futuro perfeito ... progredir ... futuro ... futuro perfeito ... progredir.”

“Então,” dizia o professor com impaciência. “Qual é a resposta?”

Sorrindo, o aluno ponderava: “futuro ... futuro perfeito.”

Voltava-se e respondia com convicção: “Acho que o futuro perfeito seria um Peru em paz, um Peru cheio de aprendizagem e prosperidade, onde todos teriam empregos produtivos e salários justos. Um Peru em que as crianças não passariam fome, onde as indústrias seriam competitivas e eficientes e negociariam com o resto do mundo. Onde haveria mais estradas e pontes e parques, onde todos seriam saudáveis e felizes.”

Essa era a visão que o menino tinha do futuro e esta é a visão de um grupo de empresários peruanos denominado Peru 2021. Essa cena entre o professor que personifica a rigidez do passado do Peru e o menino que representa o futuro potencialmente brilhante do país foi tirada de um vídeo de 10 minutos produzido por Peru 2021. Com um tema musical e acompanhado de folhetos, o vídeo é mostrado como uma introdução quando líderes do Peru 2021 fazem suas apresentações sobre responsabilidade social a empresários de todo o país, além de outros países da América Latina. Para este grupo de empresários idealistas, a transição para um futuro melhor apresentada no vídeo diz tudo. É sua visão, sua inspiração e sua razão de ser.

Redefinir o resultado final

Durante décadas, no Peru, o setor privado era considerado o inimigo. Segundo a ideologia marxista, as empresas conspiravam contra o desenvolvimento nacional em geral e contra os pobres em particular. Por outro lado, o Estado era o defensor público, responsável pelo bem-estar e proteção da sociedade. Para complicar essa deficiência ideológica, as empresas tinham que lutar contra os desincentivos ao investimento representados pelo terrorismo generalizado e as consequências inflacionárias da má administração econômica do governo. Estranguladas pela burocracia, acoçadas por regulamentos e controles e ameaçadas pela violência e pela inflação, muitas vezes as empresas tinham como objetivo principal a sua sobrevivência.

A partir de 1990, o governo do Presidente Alberto Fujimori colocou o país no mundo da economia de mercado e registrou grandes vitórias na guerra contra o terrorismo do movimento guerrilheiro Sendero Luminoso. Juntas, essas tendências dos anos 90 deram ao setor privado do Peru um novo sopro de vida e permitiram que muitas firmas conseguissem obter lucro pela primeira vez em anos.

Os mineiros tipificam as imagens que representam a visão do grupo.



O professor antiquado e criança sonhadora personificam os pólos da trajetória.



2010

2021

A empresa privada recuperou seu prestígio e está dando o exemplo a outros setores. Os trabalhadores da economia informal estão estabelecendo microempresas. As pequenas empresas estão atraindo apoio dos investidores internacionais. As organizações não-governamentais (ONGs) estão se reestruturando para se tornar mais eficientes, autofinanciáveis e mais parecidas a empresas. O governo está aumentando a sua receita, cortando despesas e privatizando.

Mas, para algumas empresas e seus líderes, não basta ter uma imagem e um rendimento melhor. Para essas empresas, sua responsabilidade vai além das paredes da fábrica. No mínimo, reconhecem que o aumento da produtividade envolve mais do que o pagamento de salários justos; tem a ver com educar e treinar os funcionários e manter um local de trabalho seguro e agradável. Muitos estão preocupados com as condições não só do local de trabalho, mas também dos lares e comunidades dos trabalhadores. Afinal, é nessas comunidades que as empresas atuam.

Rafael Villegas, ex-presidente da Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP) e presidente do Instituto de Produtividade (INDEPRO) descreve as responsabilidades da empresa: “Primeiro, a responsabilidade para com os acionistas: se uma empresa não funciona bem, morre; segundo, para com os trabalhadores, as pessoas que trabalham ao seu lado têm direito de esperar que podem subir de emprego e melhorar seu padrão de vida; e as empresas privadas têm uma obrigação para com a área em que atuam: se estão em Arequipa, devem tentar melhorar a área em torno de Arequipa.”

O setor privado do Peru também faz sentir sua presença na área das políticas públicas. Através de suas associações, os empresários regularmente compartilham suas opiniões e propostas sobre as políticas e atividades do governo. A Conferência Anual de Executivos talvez seja o

evento mais importante no qual se apresentam os pontos de vista das empresas.

Embora essa preocupação seja genuína, a maioria dos esforços do setor privado visa a influenciar altos funcionários do governo ou proporcionar assistência aos pobres. A idéia de um setor privado que assume uma posição de liderança na sociedade ou formula as metas e direção do país ainda não amadureceu. Contudo, enquanto o setor empresarial como parte da sociedade não ampliar sua perspectiva da responsabilidade social, o Estado continuará a cargo da mobilização de recursos para combater a pobreza. Nessas condições, as atividades das ONGs e grupos de base continuarão limitadas pela disponibilidade dos recursos internacionais cada vez mais escassos e pelos preceitos políticos do Estado. Na mobilização de recursos para reduzir a pobreza, o compromisso social do setor privado é indispensável.

Foi aí que Peru 2021 entrou em cena. Era 1992 e o resultado do ajuste estrutural ainda não estava claro. Foram introduzidos incentivos econômicos e estavam surgindo oportunidades para as empresas privadas, mas uma grande massa de pessoas vivia em situação de pobreza, talvez de pobreza extrema. Certamente, uma nação não pode esperar atingir um desenvolvimento sustentável se um amplo segmento da sociedade estiver marginalizado em termos sociais e econômicos. Um grupo de jovens empresários decidiu se juntar para trabalhar num projeto de apoio à liderança para o país. O denominador comum era sua experiência no trabalho com empresas bem-sucedidas que tinham progredido graças à visão de um grupo de indivíduos que se esforçou para transformar seus sonhos em realidade. A visão era a chave. A experiência havia demonstrado que um fator — um tipo de catalisador — determina a probabilidade de êxito e desenvolvimento a longo prazo para indivíduos, empresas e países: uma visão. Os mem-

Peru 2021 seguiu uma metodologia clara para desenvolver uma visão que fosse compartilhada não só pelo setor empresarial mas por toda a sociedade peruana. O processo começou com a definição do ponto de referência. Mais de 150 empresários foram entrevistados como parte de um estudo para descrever a situação atual e as perspectivas futuras.

Através de uma série de reuniões informais de oito a dez pessoas, incluindo empresários, acadêmicos, formadores de opinião, líderes sindicais e trabalhadores, preparou-se um conjunto de idéias a serem incluídas na visão. Essas idéias foram compiladas num banco de dados e organizadas em torno de oito temas considerados essenciais para definir a visão: liderança, educação, economia, meio ambiente, governo, empresa, tecnologia e sociedade. O diagnóstico e as projeções resultantes foram aperfeiçoadas por especialistas nos oito campos.

Para assegurar que a visão representasse as opiniões da comunidade empresarial e do público em geral, a firma Apoyo Opinión y Mercado S.A. foi contratada para pesquisar os dois setores. Do lado empresarial, foram entrevistados 421 líderes representando empresas grandes, médias e pequenas. Do lado não-empresarial, realizaram-se reuniões com grupos que representavam vários antecedentes socioeconômicos. Os resultados desse estudo foram considerados na criação da visão. A seguinte definição da visão de Peru 2021, expressada como comparação entre a situação atual e a situação em 2021, foi extraída do documento apresentado ao público peruano em agosto de 1994.

Liderança

- ANO 1995 Um pequeno grupo de empresários, unidos no projeto "Peru 2021: Uma Nova Visão", procura semear no empresariado nacional a idéia da liderança empresarial e nacional.
- ANO 2021 Milhares de empresários, unidos no Projeto Peru 2021, exercem ativamente a liderança empresarial e nacional e guiam o Peru a um alto nível de desenvolvimento e bem-estar.

Educação

- ANO 1995 A educação insiste mais na instrução do que na formação. A pesquisa científica e tecnológica é quase nula. Os professores são mal treinados e mal pagos.
- ANO 2021 Não existe analfabetismo. Todos têm educação básica. Existe um claro equilíbrio entre os que aspiram a títulos universitários e os que aspiram a carreiras técnicas de serviços. Insiste-se mais na formação do que na instrução. O sistema educativo ensina a aprender. A educação é predominantemente privada, em escolas e centros educativos superiores bem equipados e com professores qualificados e bem remunerados. As empresas e o Estado mantêm uma excelente pesquisa tecnológica e científica, que produziu vários prêmios Nobel.

Economia

- ANO 1995 A economia de mercado foi implantada há pouco tempo no país. A reinserção internacional e a pacificação permitem o início do crescimento econômico, especialmente em mineração, agroindústria, turismo e finanças. Os hotéis e restaurantes já não precisam inventar festivais e espetáculos para atrair o público. Vencido o terrorismo, este ano o turismo ultrapassa meio milhão de visitantes e há um surto de construção de hotéis e restaurantes em todo o país.
- ANO 2021 Os princípios da economia de mercado se firmaram no país. A inflação é apenas uma má lembrança. O sol é divisa internacional. O PIB cresce a um ritmo de 10% e as reservas internacionais chegam a US\$ 40 bilhões; o investimento anual é de US\$ 20 bilhões. O turismo, principal indústria, atrai 10 milhões de visitantes; as praias do norte competem com as do Caribe e do Oceano Índico. A infra-estrutura rodoviária e hoteleira cobre todas as zonas do turismo cultural, aventureiro, balneário, gastronômico e recreativo. O turismo representa 25% do PIB. Milhares de aposentados de outros países vêm morar no Peru.

Meio Ambiente

- ANO 1995 Alto nível de contaminação urbana, marinha e fluvial. Áreas inundadas e terrenos baldios cheios de lixo. Ar

O jato decolando nesta imagem é também tirada do vídeo Perú 2021 e representa a energia, modernismo e esperança da visão que eles possuem.

bro de Peru 2021 chegaram à conclusão de que o que estava faltando em seu país era esse conceito de visão. Para Peru 2021, o principal fator articulador de uma sociedade é sua visão, seu sonho compartilhado e seus princípios éticos comuns. Constataram que, na maioria das sociedades desenvolvidas, geralmente existe uma visão explícita ou implícita, que é compartilhada e aceita pelos níveis mais básicos da organização social, a família e a empresa, e vai além das leis, preceitos ou planejamento quantitativo.

Assim como as empresas são bem-sucedidas nos mercados porque seus líderes estabelecem metas claras desde o início, as sociedades também

precisam de uma visão para progredir. Peru 2021 é uma visão desse tipo. Contudo, não se considera a única visão; em vez disso, procura incentivar a sociedade a buscar outras visões complementares. Promove um tipo de liderança que favorece a participação e um papel ativo na busca das reformas fundamentais necessárias.

Peru 2021 não é um lobby ou movimento político e se esforçou para não se estabelecer ou ser encarado como apenas outra associação empresarial. Por esse motivo, todos os membros são indivíduos e participam em Peru 2021 como pessoas, não como representantes de empresas ou setores específicos. Embora apenas indivíduos

poluído. Reservas ameaçadas. Existe pouca conscientização acerca do aproveitamento sustentável dos recursos naturais renováveis e da proteção dos recursos não renováveis.

- ANO 2021 As cidades são limpas, com amplas áreas verdes, sem inundações ou buracos. O lixo é reciclado ou comercializado por empresas privadas. Lagoas de oxidação depuram as águas servidas, que são utilizadas para a agricultura. As reservas naturais são mundialmente admiradas. A conscientização acerca do meio ambiente freia a exploração excessiva, a depredação e a contaminação. O Peru é o primeiro país pesqueiro do mundo em manejo sustentável do recurso, em boa gestão do ecossistema marinho e em benefícios obtidos para toda a sociedade.

Governo

- ANO 1995 Nos últimos quatro anos, o governo realizou um intenso trabalho de enxugamento estatal e burocrático, que agiliza os trâmites e evita os pontos de privilégio e corrupção. Privatizou grande parte das empresas e procurou reformar o Poder Judiciário e a Polícia.

- ANO 2021 O governo e a burocracia não pesam, apesar da eficiência de suas funções legislativas, executivas e judiciárias. A burocracia é rápida, profissional, servicial e gentil. O Estado se reduz a seu trabalho subsidiário na criação de infra-estrutura e bens e serviços indispensáveis. O Poder Judiciário e a Polícia são honrados e corretos.

Empresa

- ANO 1995 Muitas empresas têm máquinas obsoletas. A organização é vertical, tipo militar. Há desânimo em muitos trabalhadores. Iniciam-se os conceitos de competitividade, qualidade total, abertura internacional e modernização administrativa. No ano passado, o economista Peter Drucker nos visitou e comprovamos nosso atraso.

- ANO 2021 As empresas consideram que seu principal investimento é o capital humano. Contam com as máquinas mais modernas e a organização mais eficiente. O trabalhador é entusiasta, bem remunerado e colaborador. A modernidade se enraizou. Os produtos peruanos são procurados internacionalmente. O "made in Peru" é símbolo de alta qualidade.

Tecnologia

- ANO 1995 Os empresários descobrem a importância do conhecimento como fator decisivo do desenvolvimento. Os níveis de leitura são baixos. Poucos tiveram contato com os centros internacionais de pesquisa e conhecimento.

- * ANO 2021 Os empresários estão em dia com os novos conhecimentos. O nível de leitura está entre os mais altos do mundo. O número de bibliotecas e livrarias se multiplicou por 100 nos últimos 25 anos. A pesquisa científica e tecnológica baseia-se na colaboração entre empresa, universidade e Estado. As empresas estão conectadas aos centros mundiais de informação.

Sociedade

- ANO 1995 A sociedade é em boa parte informal. Há muitas mães solteiras. O tráfico de drogas gera corrupção. Os serviços de saúde, alimentação e educação são deficientes. Não há integração nacional nem popular. As massas se concentram em poucas cidades saturadas e caóticas, cujos serviços estão em situação de colapso. Há muita insalubridade urbana: a mortalidade infantil chega a 80 por mil; muitas crianças crescem desnutridas; o consumo de alimentos da maior parte da população está abaixo do mínimo de 2.000 calorias, provocando muitas doenças.

- ANO 2021 A sociedade atua dentro da lei. A família se fortaleceu. O tráfico de drogas foi eliminado. Os serviços de aposentadoria, saúde, alimentação e educação funcionam perfeitamente. Há integração do Ande, Norte e Selva. É uma sociedade forte e alegre. As cidades estão ordenadas, bem servidas e belas. Da imigração européia causada pelo desemprego, 2 milhões de pessoas escolheram o Peru. Em torno de pólos de desenvolvimento e zonas francas, surgiram 10 novas cidades no litoral e na Amazônia. As favelas dos anos 90 desapareceram ou foram totalmente transformadas. A delinqüência é mínima. As cidades estão completamente saneadas e oxigenadas. A mortalidade infantil e as doenças causadas por desnutrição e falta de higiene são quase inexistentes. As crianças crescem bem alimentadas. O consumo de alimentos da população é superior à norma fixada pela máxima autoridade mundial da saúde.

possam participar de Peru 2021, em 1997 foi lançada uma campanha para incentivar as empresas a ajudar a financiar a administração e estrutura interna de Peru 2021, bem como gerar recursos de contrapartida para projetos negociados com instituições multilaterais e fundações. A resposta à criação do Patronato de Peru 2021 foi positiva. Até setembro de 1997, 15 empresas haviam decidido ingressar e contribuir com cerca de US\$ 6.000 por ano cada uma.

Por que Peru 2021? No ano 2021, o Peru comemorará 200 anos de independência política. Até lá, os jovens de hoje serão membros ativos da sociedade. Peru 2021 espera ver um Peru e

uma América Latina modernos e desenvolvidos, livres das restrições do subdesenvolvimento. Para que isso aconteça, deve haver liderança e apoio de empresários e cidadãos comprometidos com uma visão.

Peru 2021 acredita que as empresas têm um papel fundamental a desempenhar no futuro do Peru, e o importante não é só o resultado econômico. Manuel Sotomayor, presidente de Peru 2021, explica: "A firma é a instituição fundamental da vida econômica no âmbito de uma sociedade livre e democrática. O empresário, num sentido geral, é aquele que assume riscos para promover ou criar empresas, ampliá-las e transformá-las, e

Da esquerda para a direita: Arturo Wu (Presidente da AISEC/Universidade do Pacífico), Manuel Sotomayor (Presidente de Peru 2021), José Javier Pérez (Reitor da Universidade do Pacífico), Ramón Sarda (Presidente da AISEC/Peru) assinam um acordo para um programa educacional inovador. (Foto: Perú 2021.)



adaptá-las às necessidades da sociedade. O que é decisivo para entender o papel do empresário não é o fato de ele possuir capital, mas o que ele faz com o capital. A liberdade econômica não é possível sem o tipo de empresário que cumpre seu papel de agente produtivo e membro da sociedade civil, bem como suas responsabilidades éticas.”

Um Plano Estratégico

Peru 2021 nasceu no mundo empresarial; assim, não é de surpreender que o planejamento estratégico seja um exercício regular do grupo. O primeiro passo para desenvolver um plano estratégico é definir uma missão. A missão de Peru 2021 é fazer com que a comunidade empresarial adote uma visão compartilhada e promova iniciativas que concretizem essa visão. Embora sua missão consista em promover iniciativas, não deve executá-las diretamente. A implementação é responsabilidade de indivíduos ou empresas associadas com Peru 2021, ou organizações com as quais foram assinados acordos ou alianças estratégicas. Os membros de Peru 2021 geralmente supervisionam, mas não participam da implementação.

Dada essa missão, a estratégia de desenvolvimento se divide em quatro linhas de ação principais:

1. Gerar uma visão e promover sua adoção por parte de setores empresariais, acadêmicos e instituições da sociedade civil.
2. Comprometer as ações dos empresários nessas atividades e no desenvolvimento de projetos destinados a implementar

essa visão. Nesse sentido, procura-se ampliar a base de empresários comprometidos com a liderança de projetos específicos.

3. Promover iniciativas e projetos orientados para essa visão.
4. Fortalecer institucionalmente a associação, o que envolve não só a busca e gestão de financiamento próprio e de instituições internacionais, mas também o desenvolvimento da organização.

Dentro dessas quatro linhas de ação, deve-se ter em mente as seguintes orientações:

- Formar líderes empresariais;
- Compartilhar uma visão de mudança;
- Criar uma cultura de êxito;
- Envolver a comunidade;
- Evitar generalidades e ter sempre em mente o “que”, “como”, “quando” e “por que” dos projetos em que participa.

O planejamento estratégico de Peru 2021 traduz esses objetivos em atividades específicas em cada linha de ação nos próximos cinco anos. Como todo bom plano estratégico, é examinado a cada ano num exercício participativo.

Criação de Parcerias

Tendo em vista a estratégia de investimento social da Fundação Interamericana, não é de surpreender que tenha considerado Peru 2021 como um parceiro atraente. Em 1995, a Fundação assinou um convênio de cooperação com Peru 2021 para apoiar um programa destinado a promover a responsabilidade social no setor privado do Peru, e um fundo de pequenos projetos para conceder doações a iniciativas de base.

A estratégia por trás dos esforços promocionais de Peru 2021 era fazer com que os próprios líderes empresariais explicassem a seus colegas a justificativa e os benefícios da responsabilidade social e falassem sobre sua experiência pessoal com essas atividades, em vez de contratar intelectuais, líderes de ONGs ou representantes de doadores para fazer apresentações sobre o tema. Foram chamados oradores de toda a América Latina para falar sobre suas experiências, inclusive Jaime Gómez Figari, de PROPAL (Colômbia), Enrique Andrade, de Fundación Social (Colômbia), Gilberto Velarde, de Petróleos de Venezuela, Fernando Leniz, da Sociedad Productora de Leche (Chile), e Rubén Aguilar, do Centro Mexicano de Filantropia. Nas províncias, Peru 2021 trabalhou em conjunto com CONFIEP, INDEPRO e as câmaras regionais de comércio para divulgar sua visão e formar apoio para a filantropia empresarial. Um ano de esforços promocionais foi pontuado por uma conferência nacional que reuniu representantes de mais de 100 empresas. Com base nessa reunião, foi publicado um livro intitulado “Empresa Privada e Responsabilidade Social”. E um boletim bimensal mantém os empresários constantemente bem informados.

Peru 2021 atraiu recursos de outras organizações internacionais que também vêm nesse grupo empresarial um parceiro valioso para o desenvolvimento. A Fundação Kellogg está apoiando as atividades de Peru 2021 nas províncias para promover a responsabilidade social e criar novos capítulos da organização. O World Wildlife Fund está colaborando num programa sobre o meio ambiente e a responsabilidade social das empresas. A Fundação Avina está negociando para criar um capítulo peruano do Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible.

Investir em Educação

Para o Peru 2021, a educação é um investimento muito rentável. É a pedra angular da visão, a chave para um futuro melhor. Como sugere a cena passada na sala de aula, Peru 2021 atribui muitos dos problemas atuais às deficiências de um sistema educacional que valoriza a memorização e sufoca a criatividade. Por esse motivo, promove a inovação educacional e se orgulha de seus resultados nessa área.

O Projeto de Inovação Educacional no distrito de Independencia é o projeto de exposição do Peru 2021, tanto por sua contribuição à reforma educacional quanto pelos recursos mobilizados de fontes privadas, públicas e não-governamentais. Peru 2021, a Universidad Peruana Cayetano Heredia e cinco ONGs (Kallpa, Tarea, Fé y Alegría, Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación e Educación Alternativa) estão cooperando para apoiar um programa educacional em escolas no norte da área metropolitana de Lima. O programa visa a definir um modelo amplo para inovação educacional baseado em novas propostas de gestão educacional, atualização de currículos, programas de saúde escolar e ensino computadorizado. O primeiro passo consistiu em identificar instituições com reconhecida experiência em métodos de ensino inovadores e gestão de escolas. Trabalhando com essas instituições, preparou-se um projeto de reforma dos currículos para o sistema de ensino primário. A meta final desse programa piloto é elaborar, no prazo de três anos, uma proposta alternativa de educação que possa ser reproduzida em outros distritos de Lima e em todo o Peru. Devido à possibilidade de ser reproduzido, o Ministério da Educação também se interessou no projeto e em 1996 assinou um convênio com a Universidad Peruana Cayetano Heredia e as ONGs participantes.

O projeto é patrocinado pelo Grupo CARSA, um fabricante de aparelhos domésticos, cujo presidente, Guido Lucioni, é membro de Peru 2021. CARSA fornecerá US\$ 1 milhão durante seis anos para apoiar o projeto. Além do apoio financeiro, CARSA destinou recursos gerenciais para ajudar a organizar os processos administrativos e facilitar a reprodução das escolas-modelo.

Para CARSA, esse investimento educacional é muito rentável. Numa economia nacional e global cada vez mais competitiva, a empresa sabe que precisa de pessoal multidimensional e flexível, capaz de se adaptar a um mundo dinâmico. Além disso, CARSA sabe que o espírito de inovação da juventude do Peru é que impulsionará o desenvolvimento nacional no futuro. O fato de ser identificada como patrocinador de um novo sistema educacional que prepara os jovens do Peru para enfrentar os desafios só pode melhorar a imagem de CARSA, fazer com que os consumidores sejam fiéis aos seus produtos e ampliar seu mercado. Ao apoiar esta experiência educacional, CARSA está prestando um serviço não só à sua comunidade e ao seu país, mas também a seus acionistas.

Uma Missão de Marketing

O vídeo de Peru 2021 termina com uma imagem do velho professor abraçando o aluno idealista. É um encontro de gerações e de mentes. O sorriso em seu rosto mostra que o professor também aderiu a essa visão. Agora, eles têm os mesmos sonhos e o mesmo otimismo.

Entre os desafios que Peru 2021 enfrenta encontra-se o de convencer um número maior de empresários a aderir a essa visão e ao otimismo de um futuro melhor para o Peru. Talvez ainda mais difícil será convencer outros setores da sociedade peruana a tê-los como parceiros no desenvolvimento a longo prazo, em vez de simplesmente uma organização de caridade ou um lobby. As iniciativas de liderança empresarial são um novo conceito num ambiente acostumado a encarar os projetos empresariais como assistência para ajudar os setores desfavorecidos da população ou um meio de proteger interesses específicos. Encontrar a maneira apropriada de vender sua missão e visão é um dos maiores desafios para o futuro.

Finalmente, Peru 2021 deve traduzir as palavras em ação. A execução de projetos talvez seja a melhor maneira de demonstrar a verdadeira natureza de sua iniciativa e de atrair novos colaboradores. Pode ser também a melhor maneira de transformar em realidade a visão que eles definiram para o ano 2021.

Baltazar Caravedo é diretor de Seguimiento, Análisis y Evaluación para el Desarrollo (SASE), a entidade de apoio local da Fundação Interamericana no Peru. Foi assessor sobre descentralização da Assembléia Constitucional de 1978, professor de descentralização na Universidad Nacional de Ingeniería e autor de vários livros e artigos sobre o processo de descentralização. Recentemente, ganhou um título honorífico da Fundação Kellogg por seu trabalho em Liderança Filantrópica.

Empresas descobrem que os programas para a juventude podem ser um investimento social com altas taxas de retorno.

INVESTIMENTO EM ATIVOS DA COMUNIDADE

O amadurecimento dos programas para a juventude

Michael McCabe

Certas empresas mais competentes sabem que a riqueza do dia de amanhã depende de investimentos corretos no dia de hoje. Investidores competentes conhecem a maneira de interpretar a linha base de forma dinâmica e não estaticamente. O presidente da Grand Metropolitan PLC, por exemplo, Lord Alan Sheppard, argumenta que deve haver uma definição prospectiva de lucros e perdas. Insiste em que “o nosso sucesso futuro como empresa e o padrão das comunidades nas quais operamos estão concatenados. Uma parceria entre os empresários e a comunidade pode realizar coisas grandiosas —especialmente no que diz respeito à juventude.¹

Essa perspectiva também esteve no cerne da Reunião de Cúpula Presidencial das Américas, realizada recentemente na Filadélfia, em princípios de 1997. Centenas de empresas do setor privado, entre elas gigantes como a Microsoft, Smith Kline Beecham e a empresa Walt Disney, juntaram-se a organizações não-governamentais e a diversas entidades do governo para comprometer mais de um bilhão de dólares para programas cívicos que constituem um contrato social entre as gerações e os setores público, privado e não-governamental. Ao reconhecer que o tipo de sociedade em que viveremos amanhã depende de como a juventude se desenvolva e da contribuição que possa fazer hoje à respectiva comunidade, os participantes da reunião de cúpula decidiram canalizar aplicações em cinco áreas essenciais:

- dar às crianças um início mais saudável;
- fazer com que cada criança esteja ligada a um adulto interessado e comprometido com ela;
- proporcionar uma educação eficaz e também um escoamento para as suas habilitações no mercado;
- estruturando lugares seguros como atividades destinadas ao período pós-escolar;
- desvendando oportunidades para que a juventude participe de serviços à comunidade.

Dois perspectivas destacam-se aos olhos do observador da reunião de cúpula:

Em primeiro lugar as dimensões do desafio ultrapassam de muito a capacidade tanto da família quanto do Estado para atuar por conta própria ou em causa comum. Todos devem participar. Já há muito tempo as organizações cívicas desempenham papel ativo mas só agora os seus programas começam a dar valor à necessidade de se construir parcerias com a participação do setor empresarial. Segundo, o problema não se circunscreve à necessidade de mais recursos mas de que haja um raciocínio mais claro e definido sobre como serão utilizados os recursos. Nas últimas três décadas, programas baseados nas comunidades evoluíram em todas as Américas fundamentados nas comunidades, motivados pelas vantagens em vez das desvantagens e tendo como fulcro o desenvolvimento de recursos em vez da simples resolução de problemas. Baseiam-se na transformação da juventude, de beneficiários passivos ou de consumidores de serviços, em participantes e produtores essenciais capazes de elevar o seu padrão de vida por meio da melhoria da qualidade de vida nas respectivas comunidades. O presidente da Fundação Internacional da Juventude, Rick Little, argumenta que os recursos dos programas



Jovens abandonados em Caracas, Venezuela, tem um lugar para viver e crescer graças à Fundação Atenea, cujos mantenedores financeiros incluem a IAF, a PDVSA, a municipalidade de Chacao e cerca de 30 companhias privadas venezuelanas. (Foto: Daniel Cima.)

para a juventude têm impacto muito maior quando se concentram no desenvolvimento de valores positivos, talentos e capacidades da juventude, em vez de se voltarem apenas para a prevenção de comportamento negativo. Visto sob esse prisma, é evidente que os programas para a juventude estão atraindo as atenções dos líderes empresariais de todo o Hemisfério. Para eles é como se lhes solicitasse que se concentrem na melhoria da produtividade e lucros em vez de apenas fechar o balanço em zero.

Geração perdida ou achada?

A forma como vemos a situação da juventude tende a tornar-se uma profecia que se cumpre automaticamente. Existe uma opção básica a qual poderá configurar o que vier a ocorrer no Hemisfério no próximo século. Será que a juventude é o centro de vários problemas perturbadores que irão finalmente destruir as novas sociedades democráticas e as novas economias de mercado ou será que ela representa um grande recurso ainda não explorado para a construção de democracias autênticas e economias de nível mundial?

Independentemente de como respondermos a essa pergunta, a demografia confirma o papel central que esta geração jovem desempenhará. No fim deste milênio, no ano 2000, mais da metade dos latino-americanos terá menos de 24 anos de idade. Vinte por cento da região, ou aproximadamente 92 milhões de pessoas, estarão na faixa etária de 15 a 24 anos. A maioria dos latino-americanos e caribenhos de baixa renda tem menos de 24 anos e o desemprego juvenil, que é da ordem de 20%, é o dobro da taxa de desemprego correspondente às outras faixas etárias. Muitos carecem de assistência médica básica e apenas a

metade deles termina a escola primária, muito menos a escola secundária. Uma proporção crescente da juventude está crescendo à margem das estruturas de apoio antes proporcionadas pelas sociedades tradicionais nas aldeias e precisam aprender a abrir o seu próprio caminho nas ruas das favelas, impelidos pelas grandes levas de migração da zona rural para as cidades que ocorreram no último meio século.

Esse deslocamento social e o advento da imprensa moderna criaram uma grande inquietação sobre essa geração pela sociedade e o sentimento de desespero de muitos desses próprios jovens. As manchetes em toda a região falam das ondas de crime e delinquência. Alguns países sofreram um aumento drástico nas taxas de crime juvenil e o tráfico de entorpecentes foi muito além dos países de origem. Instaurou-se um clima de pânico que ameaça estigmatizar todos os jovens, embora apenas uma proporção pequena deles participe desses desvios sociais. Embora os recursos públicos sejam exíguos, o público exige mais recursos para toques de recolher, prisões e sistema de justiça criminal. Ainda mais preocupante é a formação de grupos paramilitares para erradicar a delinquência. No Brasil, por exemplo, centenas de crianças de rua foram liquidadas ou aleijadas por grupos de vigilantes.

Enquanto isso, os programas de ajuste estrutural para diminuir os déficits públicos forçaram a redução dos programas públicos e subsídios. Os capitais estão fluindo novamente, os mercados consolidaram-se e o crescimento econômico foi retomado em muitos países. Seria irônico, contudo, que as reformas fiscais da década perdida que ajudaram a estimular o desenvolvimento resultassem numa geração perdida de jovens sedentos por investimentos sociais.

De onde virão os novos recursos necessários? A resposta não é simplesmente mais financiamento público mas idéias melhores. Programas enormes liderados pelo Estado geralmente se baseiam no conceito de que uma medida serve para todos. Eles têm dificuldade em lidar com as nuances específicas e necessidades em diversas localidades.

Até mesmo quando o Estado encolhe, programas inovadores das ONGs baseados nas comunidades — entre eles programas para a juventude — têm proliferado, ajudando a compensar as deficiências. Organizações tais como a *Fundación Esquel Ecuador*, o *Instituto Popular de Capacitación* na Colômbia e *Service Volunteered for All* (Servol), de Trinidad e Tobago, vêm criando e aprimorando metodologias baseadas nos pontos fortes das crianças e adolescentes para ajudá-los a superar situações difíceis, fortalecendo-os como protagonistas do processo de desenvolvimento e moldando-os como adultos responsáveis. Três décadas de trabalho árduo começaram finalmente a dar resultados sob a forma de programas que realmente fazem diferença. O desafio com que se deparam agora é a capacidade de sustentação e a ordem de grandeza. Com o fim da guerra fria, os doadores externos que proporcionaram os recursos iniciais retiram-se da região e as fontes internas de recursos devem não só compensar a deficiência mas também transformar projetos em programas. Em muitos países, descentralizam-se os governos estaduais, abrindo a possibilidade de programas novos e inovadores de desenvolvimento mas a nova autoridade raramente conta com fontes confiáveis de receitas.

Um segundo problema tem a ver com as próprias ONGs. Muitas carecem da capacidade técnica e recursos para expandir as suas atividades e sustentá-las. E apesar do surgimento de redes e do fluxo de informações sobre o que funciona e o que não funciona e em que circunstâncias, geralmente se adota o sistema de aproximações sucessivas. Muitas organizações juvenis não conhecem os melhores padrões e continuam a concentrar-se na prestação de serviços em vez de liberar o poder latente da juventude para canalizar o desenvolvimento mais amplo da comunidade.

Como veremos, cabe ao setor privado uma importante função para que seja funcional a parceria entre as organizações cívicas e os governos locais. Mas antes disso é preciso que os empresários se convençam de que a sua participação lhes interessa.

Como definir o interesse privado no bem público

Cada vez mais, argumentos em favor dessa vinculação vêm do próprio setor privado. A Sua Alteza o Príncipe de Gales



(Príncipe Charles)², na condição de presidente do Fórum de Líderes Empresariais Príncipe de Gales, definiu a questão da seguinte maneira: “as empresas que são agora o motor do desenvolvimento, têm a responsabilidade especial de equilibrar a lucratividade com as necessidades a longo prazo das gerações futuras. Na medida em que o Estado se reduz e cresce a consciên-

cia de que o setor empresarial é o principal produtor e controlador de riquezas e tecnologia, as empresas mais esclarecidas percebem que enfrentar as responsabilidades cambiantes da sociedade é um desafio que precisa ser enfrentado. Entidades como a Petróleos de Venezuela (PDVSA), a Levi Strauss, a H. B. Fuller e a Coca Cola estão investindo cada vez mais em programas que se concentram na participação da juventude e no desenvolvimento. Estas e outras empresas identificaram quatro razões principais para essa participação.

A criação de um clima empresarial estável

Rodrigo Gutierrez, presidente da Fundación Corona, da Colômbia, explica como os destinos do setor privado estão entrelaçados com o bem estar público. Afirma que “as empresas não podem crescer num clima desfavorável de pobreza, educação deficiente e problemas sociais agudos”.³

Numa era de mercados de capital globais e instáveis, as empresas que operam em áreas com perturbações internas enfrentam dificuldades para atrair os investimentos de que precisam para a expansão das suas atividades. Grandes segmentos de jovens desenraizados, sem empregos e instrução são catalistas potenciais da intranquilidade social. Jovens marginalizados geralmente recorrem a quadrilhas para conseguir segurança e identidade, quando falta o apoio familiar e a habilitação de emprego. Ao investir em programas que ampliam o sentimento de família a fim de abranger uma comunidade dedicada à auto-ajuda, o setor privado pode ajudar a reduzir esse sentido de alienação e fortalecer o clima de investimentos empresariais.

A COMFAMA e COFIAR, por exemplo, duas empresas nacionais, vêm apoiando o Instituto Popular de Capacitación (IPC) em Medellín, na Colômbia, onde jovens insatisfeitos são os candidatos ideais para o recrutamento como portadores e agentes de segurança dos traficantes de narcóticos. O IPC está trabalhando com 500 jovens da Comuna 8, um dos bairros mais violentos da cidade, para ajudá-los a formar as suas próprias organizações, fazer um levantamento das necessidades e recursos latentes das suas vizinhanças e formular projetos que possam melhorar o padrão de vida do bairro. Os participantes aprendem como negociar com os demais a fim de formar coalizões e como resolver conflitos antes que estes se expandam. Os jovens aprendem a fazer a mediação de litígios entre si mesmos e suas famílias e a comunidade em

A moldagem dos futuros líderes

Marlon Muñoz cresceu em Guasmo, um dos bairros mais pobres e mais violentos de Guayaquil. Fundada por grileiros há mais de duas décadas, o bairro sofre com altas taxas de desemprego e de delinquência generalizada. Muitos domicílios disfuncionais ou de famílias separadas levaram os jovens a formar gangues para conseguir apoio e se preservarem. Com medo de ficar confinado à trilha que tinha levado muitos colegas de gangues ao desastre, Marlon teve a boa sorte de encontrar Juan Carlos e uma porta para outro futuro. Juan Carlos participava de *Vivir com Dignidad*, uma organização de desenvolvimento comunitário apoiada pela *Fundación Esquel Ecuador*, que ajuda jovens e as suas famílias por meio de um programa de desenvolvimento integrado de auto-ajuda. Marlon aproveitou a oportunidade e começou a trazer colegas para o grupo.

Nos últimos sete anos, Marlon e Juan Carlos construíram a *Fundación Jóvenes por la Solidaridad para el Desarrollo*, uma rede de oito organizações juvenis que mobilizam voluntários para coletar lixo para reciclagem, promover saúde pública e criar consciência para a conservação do meio ambiente. Nesse processo, criaram confiança para apresentar as suas próprias reivindicações aos líderes da cidade e das empresas.

Os dois contam que a primeira pergunta que ouvem sempre é a mesma: “Onde está o seu diretor?” Sorrindo, eles apontam os dedos indicadores para o próprio peito e assim mostram onde fica a responsabilidade. Eles passaram então a explicar, ponto por ponto, qual é o seu plano e como pretendem transformá-lo em realidade. A persistência e a energia são contagiosas e a maior parte dos empresários que os ouvem se dispõem a ajudar. Muitos jovens dessas organizações também sonham em ter os seus próprios negócios e quando alcançarem essa meta não terão de esperar que alguém os aborde para começar a participar.



O governo local, o setor privado e organizações não-governamentais (ONGs) combatem a violência de rua no noroeste de Medellín através da Corporación Centro Convivir, cujo componente mais importante é a juventude da comunidade. A fotografia mostra um encontro noturno de jovens em memória daqueles que morreram. (Foto: Emma Rodríguez.)

geral. Com o apoio do IPC, essas organizações uniram-se a outros grupos cívicos e ao governo municipal a fim de constituir o Conselho Municipal da Juventude, tornando Medellín um lugar mais seguro de trabalho para criar família. Os jovens não estão dando apenas uma lição potente de civismo para os adultos mas adquirem as técnicas que os tornarão futuros líderes da cidadania.

A capitalização dos recursos humanos por meio da iniciativa

Economistas como Rudiger Dornbusch prevêem que, numa era de competição global, os países melhor sucedidos serão aqueles que maximizarem os seus recursos humanos por meio de melhor educação e treinamento, ao mesmo tempo em que reduzirem o atrito negativo da pobreza sobre as suas economias internas. Líderes empresariais estão na linha de frente da competição e entendem a necessidade de uma força de trabalho habilitada, capaz de pensar de pé e assumir a responsabilidade pelo aumento da qualidade dos seus produtos e da redução de custos. Esses empresários também entendem que muitos dos empregos futuros ainda precisam ser inventados pelas pessoas que os exercerão.

Programas avançados para os jovens baseiam-se no trabalho de equipe e na liderança e muitos deles participam diretamente no treinamento de técnicas de trabalho e no desenvolvimento do ímpeto empresarial para que os jovens possam iniciar as suas próprias microempresas. Reconhecendo como as técnicas sociais são transferíveis para o mundo do trabalho, a empresa petrolífera venezuelana, PDVSA, em parceria com a Fundação Interamericana e

com a Fundação Internacional da Juventude (IYF) começou a canalizar os seus investimentos filantrópicos para programas inovadores, tais como Fé y Alegria e Equipo de Formación e Información y Publicaciones (EFIP), que proporcionam à juventude de baixa renda uma série de habilitações comercializáveis – de manutenção elétrica à programação de computadores. Na EFIP, mais de 63 empresas locais participam por meio de estágios em treinamento no trabalho. Num país vizinho, Trinidad e Tobago, a Servol opera um programa semelhante de treinamento e também oferece acesso a crédito e assistência técnica a fim de que os formados possam começar as suas próprias empresas.

• A criação de uma base confiável de clientes

Essa justificação tem dois componentes, um de curto e outro de longo prazo. Não é segredo que os jovens constituem um dos maiores grupos de consumidores e que o seu tamanho cresce mais rapidamente, influenciando cerca de



Jovens em risco em Caracas, como a garota na foto acima, podem escapar de um destino depreciativo graças às parcerias do público privado que sustentam a Fundação Atenea. (Foto: Daniel Cima.)

US\$17.000 por domicílio ao ano nas despesas dos consumidores apenas nos Estados Unidos. Enquanto a maior parte das empresas procura esse grupo com campanhas de publicidade hábeis e custosas, outras começaram a estabelecer uma identificação e lealdade de longo prazo com os consumidores mediante o patrocínio de iniciativas de desenvolvimento para os jovens.

Um exemplo destacado disso tem sido a Nickelodeon, uma grande rede de televisão para crianças que realiza uma vasta campanha anual de assistência a fim de estimular atividades voluntárias entre jovens. Na campanha de 1997, a Nickelodeon procurou a participação de outros parceiros do setor privado, como a McDonald's e a MCI Global, bem como um grupo de organizações sem fins lucrativos como a Youth Service America, para ampliar essa iniciativa. A campanha transmitida internacionalmente conseguiu fazer com que 8 milhões de jovens se comprometessem a trabalhar voluntariamente 85 milhões de horas em atividades comunitárias nos Estados Unidos, na América Latina e na Europa.

As empresas também têm uma segunda razão de longo prazo para investir na juventude, vinculada à necessidade de uma força de trabalho habilitada. Trabalhadores habilitados são necessários para aumentar a produtividade e os lucros mas bons empregos com altas rendas também são condição prévia para comprar o que sai das linhas de produção. Fluxos de investimentos em programas eficazes de treinamento ajudam a bombear essa *maré de crescimento econômico que ajuda a levantar todos os navios*.

• Investimento no que funciona

A maior parte das empresas tradicionalmente canta o refrão segundo o qual *devemos nos concentrar naquilo que fazemos melhor – a produção*. A intensa competição global forçou as empresas a se concentrarem ainda mais nisso e a se livrarem de camadas desnecessárias de organizações e atividades que nada tinham a ver com as suas

atividades centrais. Isso cria um desafio especial para aqueles que tentam persuadir o setor privado a investir com fins públicos, inclusive nos programas para a juventude.

Tradicionalmente, programas sociais parecem representar riscos perigosos, visto que os problemas que eles tentam resolver parecem intratáveis. Os investimentos nesses programas desaparecem como água no deserto, beneficiando apenas umas poucas pessoas afortunadas que vivem perto das torneiras. Mas os programas das organizações não-governamentais dedicadas à juventude são atraentes, porque as suas metodologias geram efeitos multiplicadores que proporcionam o máximo retorno sobre o capital investido. Campanhas de informações públicas voltadas para comportamentos de alto risco têm um impacto limitado, visto que pouco fazem para alterar as causas estruturais da pobreza e da baixa auto-estima. Encarar a juventude como um ativo para construir programas comunitários inovadores melhora extraordinariamente as perspectivas dos que deles participam. Por sua vez, uma comunidade mais forte e mais independente reduz drasticamente os riscos para todas as crianças na área.

As pesquisas demonstram como o fortalecimento da juventude para que participe da vida da comunidade se correlaciona com o seu próprio desenvolvimento total. A participação fortalece uma série de competências das quais os indivíduos precisam para serem bem-sucedidos – inclusive a capacidade de resolver problemas, a socialização e a auto-estima, entre outros. Num estudo de 240.000 jovens, o Search Institute identificou 40 qualidades valiosas para o desenvolvimento individual – dos fatores externos como vida familiar, expectativas da comunidade e escapes sociais até fatores internos, como empenho com a educação, traços de caráter e auto-imagem – que podem ser usados para medir os resultados prováveis⁴. Na medida em que aumenta o número dessas qualidades, aumentam os comportamentos positivos e diminuem os comportamentos negativos. A participação em serviço comunitário está especialmente

correlacionada com melhor desempenho acadêmico e níveis mais baixos de abuso de drogas e delinquência. Um estudo recente publicado na revista *Child Development* revelou que meninas adolescentes que trabalham como voluntárias na comunidade têm 50% menos probabilidades de engravidar do que as suas outras colegas porque, por seu trabalho com outros, aprenderam “a ser indivíduos capazes e autônomos.”⁵

A maré crescente desses estudos tem levado centenas de empresas, ONGs e órgãos governamentais de todo o Hemisfério a encaminhar os seus recursos humanos e financeiros para estratégias que fortalecem as qualidades de desenvolvimento dos jovens e canalizam as suas energias para o desenvolvimento comunitário. Nos Estados Unidos, essa maré resultou na Reunião de Cúpula Presidencial para o Futuro da América e está ajudando a revitalizar uma cidadania que se estava estagnando, como começaram a julgar cientistas políticos como Robert Putnam.⁶

Com efeito, um estudo recente realizado pelo Setor Independente indica que os programas para a juventude podem afetar profundamente a vitalidade da participação da cidadania e o vigor da filantropia. Conforme demonstram essas descobertas, os que se voluntariam para o serviço público como jovens têm três vezes mais probabilidades de continuar essas atividades como adultos e de fazer doações caritativas.

Latino-americanos e caribenhos esforçam-se agora para aplicar essas lições. No Equador, por exemplo, a Fundación Esquel e o Programa del Muchacho Trabajador apoiaram a organização do Foro Juvenil, uma rede de fóruns da juventude realizados em escala municipal, regional e nacional. Esses fóruns divulgam temas referentes aos jovens e às suas comunidades de origem, inclusive maior acesso aos serviços de saúde, de educação e de emprego. Os perfis dos dois jovens no quadro da página 24 indicam como essas iniciativas estão moldando os futuros líderes cívicos.

Empresas do setor privado estão cada vez mais interessadas em apoiar esses novos modelos de serviço da juventude. Em 1992, no Equador, o banco J. P. Morgan entrou em parceria com a Fundación Esquel, a Fundação Rockefeller, a Fundação Internacional da Juventude e com o governo do país para realizar uma operação inovadora de troca da dívida. A colaboração resultou na conversão de US\$2,5 milhões em certificados da dívida em US\$5 milhões para os programas sociais e juvenis da Fundación Esquel. Da mesma forma, o banco Chase Manhattan apoiou recentemente uma colaboração entre o Corpo da Paz dos Estados Unidos e a organização Servicio País, do Chile, a fim de ampliar e aprofundar um programa de serviços comunitários por estudantes universitários. O programa, que começou com o governo nacional em 1994,

manda mais de 270 estudantes de pós-graduação para regiões carentes por um a dois anos, a fim de proporcionar serviços especializados e habilitação de planejamento. Além dos benefícios de curto prazo, esses programas ajudam a criar uma cultura de filantropia de longo prazo. Eles combatem a fuga de cérebros entre os pobres, na medida em que permitem que os graduados que escaparam da pobreza evitem um possível rompimento com as suas raízes e ajudem aqueles que de outra forma ficariam para trás. Também dão a jovens profissionais que ficaram protegidos da pobreza uma oportunidade de conhecer de primeira mão os problemas e como podem ser resolvidos se a sociedade não virar as costas para as populações carentes.

• O voluntariado como investimento de capital

Quando uma empresa decide investir no futuro da juventude, a questão é saber que tipos de programa geram os maiores rendimentos. Claramente, os programas que levam os jovens a participar do desenvolvimento da comunidade produzem retornos sobre os investimentos. Dão aos participantes diretos as habilitações de que necessitam para fazer a transição para uma vida adulta responsável, ao mesmo tempo em que constroem uma comunidade mais forte capaz de reduzir os fatores de risco para as outras crianças.

Também permitem que as ONGs reduzam os custos e estendam os seus recursos, na medida em que trazem um conjunto de energias não exploradas para os projetos de desenvolvimento. A Servol, por exemplo, acredita que a educação moderna sofre quando o aprendizado se divorcia do trabalho remunerado, distanciando os jovens do mundo em vez de fazê-los participantes dele. Os estágios por meio do trabalho contratado são um elemento chave para a reciclagem dos recursos que permitem a essa ONG caribenha conseguir 45% da receita anual das suas operações e a tornam um investimento atraente para filantropos e doadores que sabem que cada dólar gasto tem impacto múltiplo (Ver artigo na página 29 deste número de *Desenvolvimento de Base*).

Será que a juventude é o centro de vários problemas ... ou será que ela representa um grande recurso ainda não explorado para a construção de democracias autênticas e economias de nível mundial?

A lógica do voluntariado também se aplica às ONGs que não se especializam em questões da juventude. Tome-se por exemplo o caso da Asociación para la Conservación de la Naturaleza (ANCON), do Panamá. Todos os anos, em parceria com empresas locais como a ASSA Compañia de Seguros, a H.B.Fuller/Glidden e a Coca Cola, a ANCON mobiliza 4.000 voluntários a fim de limpar as praias do país, construir trilhas naturais, reflorestar parques nacionais e ministrar educação ambiental nas suas escolas. Trabalhando com vários departamentos de saneamento dos governos municipais, que proporcionam os caminhões e equipamento, outros 10.000 voluntários coletaram cerca de 28.500 quilos de lixo de 35 parques nacionais num dia designado para a limpeza nacional, no ano passado.

O voluntariado entre jovens também é essencial para programas voltados especificamente para outros jovens. Seja o *Centro de Multiservicios Educativos* (CEMSE), que combate a cólera, a má nutrição e as doenças sexuais em La Paz, Bolívia ou a *Educación Comunicación Niño a Niño*, que combate doenças infantis evitáveis em Cuenca, no Equador, ou o MNMMR, no Brasil, os programas descobriram que os jovens se predispõem mais a ouvir conselhos e a alterar comportamentos quando a mensagem vêm de iguais.

Ao tomar as suas decisões de investimento, os fornecedores de recursos, inclusive empresas do setor privado novas nesse campo, devem procurar quatro indicadores chave compartilhados pelos programas mais eficazes. Os melhores esforços são: 1) orientados para serviços múltiplos; 2) baseados na comunidade; 3) proporcionam mentores adultos; e 4) proporcionam oportunidades de serviço comunitário.

Ao desenvolver um plano de investimentos de impacto social voltado para a promoção da participação e do voluntariado por parte de jovens, organizações empresariais ou filantrópicas podem explorar as seguintes áreas com os parceiros locais:

- Os voluntários recebem experiências valiosas que os transformam, porque são contínuas em vez de intermitentes, proporcionando treinamento com resultados práticos e estimulando reflexão sobre o processo de desenvolvimento?
- As ONGs têm uma idéia clara de como os voluntários jovens se adequam ao seu programa, a fim de criar uma escala de desafios a serem alcançados passo a passo na medida em que adquirem técnicas e experiências?
- O programa pede que os jovens façam um levantamento da comunidade para identificar necessidades e aprimorar noções do que se deve fazer, mediante planejamento, implementação e avaliação de medidas corretivas?

- As autoridades locais participam proporcionando recursos locais a fim de alavancar os esforços além de um grupo singular ou de uma vizinhança?

- Há oportunidades apropriadas de interação significativa com adultos?

- Se o programa estiver numa cidade com redes densas de ONGs, há centros de informações que equipam os voluntários com programas e há participação dos meios de comunicação a fim de divulgar as recompensas do voluntariado?

A busca de vantagens comparativas

Tão logo as empresas decidam participar de programas da juventude, devem fazer um levantamento dos seus próprios recursos, a fim de encontrar a combinação de investimentos mais útil. Como diz Santiago Jaramillo, gerente geral da Marcimex, do Equador, “as empresas têm pontos fortes a oferecer aos projetos de desenvolvimento social, inclusive técnicas de organização, conhecimentos de relações públicas e dinheiro – mas também têm pontos fracos – inclusive vacilação sobre o empenho, cegueira quanto à realidade enfrentada pelas pessoas de baixa renda e a lassitude de nosso próprio contentamento”.

O setor privado precisa refletir como os seus recursos financeiros, técnicos e humanos podem ser usados para complementar o alcance e experiência das organizações comunitárias. A Oracle, a empresa de tecnologia de informação baseada na Califórnia, decidiu que a sua vantagem comparativa estava em ligar os jovens de todas as camadas econômicas a fontes de conhecimento e aprendizado equipando escolas com computadores e ligando os estudantes a mentores adultos por meio da Internet. Outras empresas contribuíram com estágios ou empregos de verão para jovens de baixa renda, a fim de prepará-los para o mundo do trabalho. Ainda outros identificaram uma área prioritária e procuraram ONGs com liderança do campo que precisam de fundos para desenvolver os respectivos programas. Numa era de mercados globais, vale a pena lembrar que as empresas precisam ir além de suas sedes para identificar as necessidades dos países em que elas atuam. A Fundação Bernard Van Leer, por exemplo, sediada na Holanda, tem um quarto de século de história de financiamento de programas inovadores de desenvolvimento para crianças em todos os países onde a respectiva empresa tem subsidiárias atuando no negócio de tambores e acondicionamento.

Empresas e profissionais do setor privado também podem ajudar programas para a juventude e ONGs a fortalecerem as suas capacidades administrativas, contábeis e administrativas. É necessária toda uma série de serviços valiosos, de assessoramento jurídico sobre o estabelecimento e manutenção do *status* de organização sem fins

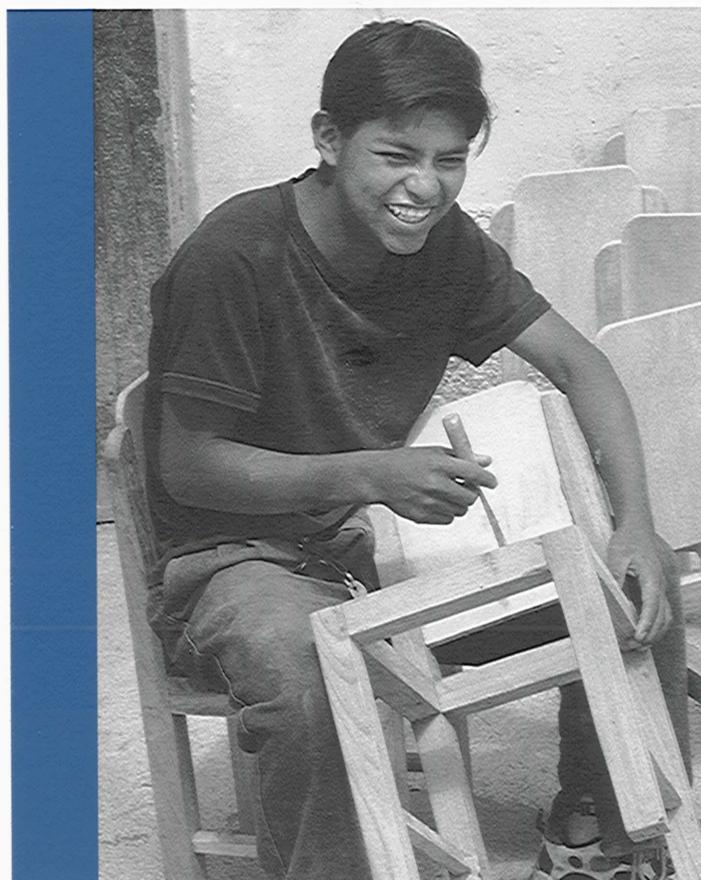
lucrativos a auditorias financeiras, à divulgação dos serviços, à liderança de atividades de angariação de recursos a construção de um fundo e a administração de uma carteira de investimentos.

Finalmente, líderes empresariais e profissionais podem desempenhar papel inestimável como cidadãos privados e empresariais, não apenas emprestando os seus nomes às campanhas públicas mas também usando as suas redes de contatos para intervir nos momentos cruciais da discussão sobre política. A senadora independente Diana Mahabir-Wyatt, por exemplo, que tem uma carreira longa e ilustre como consultora de administração para indústrias e sindicatos, ajudou a mudar a direção dos debates sobre apoio estatal ao programa de ensino informal da Servol depois de uma eleição que mudou o governo em Trinidad e Tobago. Líderes empresariais de destaque, advogados, médicos, artistas e outros profissionais fizeram *lobby* em Brasília em prol da lei histórica sobre o MNMMR para os meninos de rua do Brasil. E a subsidiária brasileira da Xerox juntou-se à figura lendária de Pelé para liderar esforços a fim de demonstrar como as políticas preventivas podem mudar a sorte de jovens em risco. Colaborou com uma comunidade no Rio de Janeiro e proporcionou quase US\$600.000 anualmente a fim de estabelecer um programa modelo conhecido como a Vila Olímpica, que ostenta um conjunto de moderníssimas instalações de esportes, treinamento vocacional, cursos de enriquecimento educacional e uma clínica de saúde. A Vila Olímpica serve mais de mil crianças e suas famílias e atraiu tanto a imprensa quanto visitas de líderes políticos de todo o país e do exterior.

As empresas também podem estabelecer políticas internas a fim de estimular os seus funcionários a voluntariar seu próprio tempo e recursos. A empresa H.B. Fuller não apenas apóia vários programas para a juventude da América Latina e dos Estados Unidos com pequenas doações mas cada uma de suas filiais tem um conselho de assuntos comunitários que estimula a participação dos funcionários na seleção de projetos a serem apoiados e vincula outras pessoas da firma que desejam contribuir seu tempo e especialização para aquelas causas. Em Honduras, por exemplo, os funcionários ajudaram a criar a

escola primária José Ocampo numa comunidade de baixa renda que não tinha escola pública e custearam o salário do professor no primeiro ano. Outros funcionários organizaram cursos noturnos e estão ensinando estudantes mais velhos que precisam trabalhar durante o dia e não podem freqüentar a escola nesse período.

Muitas dessas iniciativas privadas estão formando redes para ter um impacto nacional. For exemplo, o Peru 2021 (ver artigo na página 14 deste número de *Desenvolvimento de Base*) está estabelecendo um prêmio anual para empresas que fizeram contribuições excepcionais a fim de apoiar programas de desenvolvimento social, inclusive as que apóiam jovens, aumentando o perfil e o prestígio da responsabilidade empresarial, de forma que outros se possam juntar a essas iniciativas. A *Fundación Esquel* está estabelecendo um programa desse tipo no Equador. E no Brasil, um grupo de líderes empresariais socialmente responsáveis fundou a Fundação ABRINQ para mobilizar apoio do setor privado para o desenvolvimento de crianças e jovens. A ABRINQ concede certificados de promoção infantil a empresas com atitude favorável às crianças que, por exemplo, constroem e mantêm escolas, desenvolvem programas de aprendizagem, financiam programas de defesa dos direitos das crianças ou investem em programas culturais, atléticos ou artísticos. Um decalque com o símbo-



Este jovem equatoriano dedica seu tempo e energia para a sua comunidade. A Fundação Esquel Equador pretende aumentar a participação e voluntariado da juventude no desenvolvimento comunitário. (Foto: Michael McCabe.)

lo da amizade pelas crianças pode então ser ostentado nos produtos da empresa.

Há várias iniciativas em andamento para ajudar a remover alguns dos obstáculos à crescente participação das empresas. A IYF, por exemplo, criou a *YouthNet International*, uma rede dos programas mais eficazes para a juventude. Representantes desses programas reúnem-se periodicamente para compartilhar experiências, as melhores práticas e oportunidades para o estabelecimento de redes. A IYF está sistematizando e divulgando esses conhecimentos por meio do seu site na Web, www.iyfnet.org e trabalha com parceiros em diversos países a fim de estabelecer fundações locais dedicadas aos jovens, que possam identificar, vincular e fortalecer programas nos países. Grande parte desses programas atraem apoio empresarial e cívico e atuam como centros de informação sobre como participar. Num esforço para melhorar os programas juvenis que financia, a *Petróleos de Venezuela* entrou em parceria com a Fundação Interamericana, a IYF e a *Fundación CODESPA* em 1994 e atualmente está co-financiando mais de US\$450.000 anuais em projetos juvenis e compartilhando a sua cooperação técnica.

A Fundação Interamericana recebeu de braços abertos esse novo interesse do setor privado nesse campo e tem apoiado esforços a fim de ampliar o seu alcance. A sua experiência com a PDVSA ajudou a servir como modelo para outras empresas na região e a levou a formar parcerias com a *Fundación Antorchas*, na Argentina, *Dividendo Voluntario para la Comunidad* na Venezuela e a *Fundación Esquel*, no Equador, entre outras. Também se está esforçando para melhorar comunicações nessa disciplina com o Grupo de Trabalho Interamericano sobre Desenvolvimento da Juventude, cujos membros permanentes incluem o Banco Interamericano de Desenvolvimento, a Organização Pan-Americana de Saúde, o Corpo da Paz, as Nações Unidas, a Organização dos Estados Americanos, as Missões Salesianas, além da Fundação Interamericana e a IYF.

Depois de reunir uma série de grupos de foco sobre avaliação de necessidades com organizações de desenvolvimento juvenil em todo o Hemisfério, o Grupo de Trabalho desenvolveu a iniciativa Parcerias para a Participação Juvenil, que financiará quatro projetos piloto a fim de promover as melhores práticas de voluntariado juvenil, desenvolvimento de liderança e empresariado com uma visão social. Os projetos selecionados incluem a *Fundación Esquel* do Equador, a Associação Cristã de Jovens na Guatemala, o *Centro de Información y Recursos* para o Desenvolvimento, no Paraguai, e uma rede de organizações juvenis em Trinidad e Tobago. Ao abrir oportunidades para jovens marginalizados construir suas comunidades por meio de esforços que eles próprios ajudam a planejar, implementar e avaliar, esses projetos também buscarão

a participação de municipalidades e do setor privado. No Equador, por exemplo, cidades e vilas usarão os seus recursos para ajudar a sustentar esforços voluntários da juventude para manter parques e orientar crianças mais jovens, entre outras coisas. Os conhecimentos adquiridos no desenvolvimento dessas parcerias e para torná-las sustentáveis será compartilhado por outras redes de aprendizado em toda a região.

No limiar de um novo milênio, os desafios enfrentados pela juventude de toda a região em termos de educação, emprego, meio ambiente, pobreza e preparação para os seus papéis como cidadãos são monumentais. Ao mesmo tempo, as formas tradicionais para ajudar os jovens a se tornarem líderes efetivos, cidadãos e empreendedores estão sendo transformadas pelas revoluções em tecnologia, informações e globalização, bem como por um novo equilíbrio nas responsabilidades entre o Estado, as empresas e as organizações da sociedade. Quando deixam de olhar apenas para os seus lucros, as empresas começam a perceber que o investimento na participação da juventude é uma forma de sair dos altos custos sociais para investimentos de alto rendimento com dividendos sociais de longo prazo para a juventude, as comunidades e as empresas. No fundo, o apoio à participação e ao serviço da juventude é um custo de oportunidade que não pode ser perdido. Com efeito, as opções são drásticas: pagar os custos ainda maiores de encarceramento para tratar dos problemas de ontem ou investir nas soluções de hoje e nas esperanças do amanhã.

MICHAEL McCABE é o representante da Fundação para México e o elemento de ligação para questões da juventude.

1. Folheto da International Youth Foundation. Baltimore, MD. 1997.
2. Folheto do Prince of Wales Business Leaders Forum. 1996.
3. International Youth Foundation.
4. Search Institute, "40 Developmental Assets (for youth)," Minneapolis, MN. 1996.
5. *Washington Post*. August 28, 1997. p. A22.
6. Robert Putnam. "The strange disappearance of civic America," *The American Prospect*. Winter 1996.
7. "Volunteering and giving by youth ages 12-17." Washington, DC. 1996.

A APOSTA NA JUVENTUDE



Alavancagem dos investimentos sociais em Trinidad e Tobago

Ron Weber

Uma conhecida ONG incorpora o setor privado em um programa de desenvolvimento local a fim de ajudar jovens de baixa renda a enfrentar os desafios do próximo século

Você desce um corredor, absorvido em seus próprios pensamentos, imaginando um tipo de comunhão perfeita entre os seus pés e uma bola de futebol, driblando entre as pessoas como se fossem cones de trânsito, quando o ombro de um bobo qualquer bate em seu ombro, fazendo voar cadernos e lápis. Você se vira e pergunta “Por que é que você me empurra, Mapepire”¹. Como se estivesse sonhando, você acaba se vendo segurando uma pistola engatilhada – com medo de respirar. Com grande esforço você corre os olhos além da mira, tentando fazer contato com os olhos dele mas encontrando apenas o seu pequeno reflexo congelado na lente dos óculos escuros dele. Você espera que um de vocês acorde e acabe com essa bobagem.

Desta vez, a confrontação se dissolve em aplauso. No final das contas, trata-se apenas de uma passagem entre cenas de uma pequena peça a respeito de “violência sem sentido” que está sendo desempenhada por jovens do Centro de Vida Betona, uma escola comercial administrada pela Serviços Voluntários para Todos (Servol). Apesar disso, você tem dificuldades em acordar. Talvez porque o ambiente improvável intensifique a sua impressão de sonho. Equilibrado num morro e cercada por vegetação verdejante, o hotel Hilton de Port-of-Spain flutua acima das ruas perigosas da capital de Trinidad e Tobago. Por que essa alegoria do inferno está sendo apresentada numa área em que os moradores do outro lado do Dry River, o lado de Beetham, consideram um paraíso? E por que tanto você quanto os outros estão no meio desse público tão absorvido?

O desempenho está longe de ser profissional. Os atores só fizeram um ou dois ensaios e, algumas vezes, tropeçam nas frases, como se as palavras que vêm das suas bocas viessem do cérebro de alguma outra pessoa. Mas o tom

O carpinteiro Steve Daniel explica como Servol desenvolve iniciativa reciclando recursos, ganhando 45% da renda operacional através de oficinas de trabalho organizadas como negócios. Ele ensina numa instalação que ele próprio ajudou a construir como estudante, e suas filhas conseguiram uma posição nas pré-escolas da Servol. (Foto: Ron Weber.)

duro dessas vozes, o sofrimento, a raiva e a energia difícil de conter que pode ser uma esperança não pertencem a ninguém mais. Se isto for teatro, dá a impressão de ser realmente sério.

Hoje, as atividades da Servol cobrem a nação e abrangem mais de 200 pré-escolas e centros de treinamento de adolescentes, cada qual com a sua própria diretoria comunitária. Os funcionários e os membros das diretorias chegam a quase mil pessoas.

sem medo de cair numa situação muito parecida com a que é mostrada no palco. Todos aqui já se imaginaram numa situação do jovem descuidado que está a ponto de levar um tiro.

O que confunde é a figura do menino segurando o revólver. O que ele vê na face de alguém, atrás daqueles óculos escuros que aciona a sua fúria incontida? A resposta mais comum é realmente surpreendente. Ele não sabe. A face da vítima não passava de uma mancha indistinta e o atirador não se lembra de ter provocado o encontro, apenas de ter a sua honra desrespeitada. É a surpreendente impessoalidade e o caráter aleatório de tais atos, a incapacidade da sociedade de prever ou evitar tais horrores — seja um bando de jovens atacando uma atleta no Central Park, o assassinio ao estilo de uma execução em Cidade Juarez, apenas para roubar os tênis marca Michael Jordan ou uma mulher esfaqueada em Diego Martin, Trinidad, por um rapaz da vizinhança — que levaram os cidadãos revoltados tanto do Sul quanto do Norte a prender meninos em prisões de adultos, sem permitir que eles jamais saiam.

Mas os atores deste drama pedem que prendamos a nossa raiva o suficiente para ouvir enquanto eles nos falam atrás de todas essas manchetes, para revelar o mistério. Esses meninos de 16 anos passaram as últimas doze semanas no Programa de Desenvolvimento de Adolescen-

E, obviamente, qualquer pessoa que leia os jornais ou veja as notícias na televisão sabe que é. Uma epidemia de violência entre os jovens, alimentada pelo escapamento de um canal de cocaína craque que vai da Colômbia, passa pelo Leste do Caribe e chega até os Estados Unidos, está tomando a ilha, que se tornou uma rota do tráfico. Todo mundo aqui no enorme salão do hotel sabe que só um bobo se iria aventurar lá fora, agora que a noite caiu, para atravessar o Queen's Park Savannah, a umas poucas esquinas dali,

tes da Servol (PDA), aprendendo um pouco a respeito deles próprios, como a identidade própria é formada e mal formada pela interação com outros. A maior parte desses jovens — e há tanto meninos quanto meninas lá — saiu do sistema de educação formal. Muitos foram considerados fracassos desde idade tenra. Alguns chegaram a Beethan tomados pelo ódio. E no coração dessa raiva estão as linhas de uma história muito comum que a cena teatral tenta relatar.

As grandes famílias perderam a sua utilidade econômica e começaram a se encolher na era industrial e, agora, a sua sucessora, a família nuclear, uma invenção da classe média do período da Rainha Vitória também perdeu o seu lustro e está em perigo. Há crianças demais crescendo em domicílios com apenas um dos pais, educadas pelas mães em meio à pobreza. Essas mulheres são geralmente usadas por homens que delas abusam e que não conseguem encontrar ou manter empregos e não têm condições de sustentar uma família. As mulheres que absorvem essa punição tem alguém em quem descarregar a sua raiva — nos filhos, especialmente nos meninos, que crescem com uma atitude de desrespeito em relação às mulheres e perpetuam o ciclo de violência. Quando os gestos repetidos de vingança são disfarçados como disciplina física, quando uma criança é punida até que ele ou ela se convença da justiça do chicote, quando nenhum parente adulto ou vizinho preocupado está disponível para confortar o ferido, o ódio da criança fica guardado mas continua queimando, até que um dia as suas sombras se tornam uma lente embaçada pela qual se vê o mundo.

Na peça em que esses jovens atuam, o irreversível acaba acontecendo. Caim mata Abel e acaba com a esperança contida nas suas duas vidas. O silêncio que cai sobre o palco também toma conta do público.

Lentamente, contudo, uma nova percepção começa a se generalizar. Por meio da sua própria segurança, pela sua própria presença, não estariam esses atores dizendo que essa tragédia não precisaria acontecer? O olhar fixo do ator que apertou o gatilho no palco não mostraria, quando ele olha as pessoas do seu público, que a vida dele próprio já não é mais uma mina terrestre pronta para explodir a qualquer passo descuidado? Veja, ele parece dizer, eu posso abandonar o papel que um destino descuidado preparou para mim. Eu aprendi a reconhecer a minha raiva e a desarmá-la a fim de montar de forma construtiva as forças que me moldaram. Ao fazê-lo, eu sigo o rastro de mais de 35.000 irmãos e irmãs que passaram pelo PDA e começaram a trabalhar no seu campo de especialização ou abriram os seus próprios negócios.

Quando o público finalmente irrompe num longo aplauso, é para reconhecer que a cortina que desceu nessa

peça mortal poderia ter acontecido mas não aconteceu, porque outras cortinas se abriram, permitindo a esses jovens atores escrever a sua própria vida cheia de esperanças. E quando os atores avançam para também aplaudir, é para reconhecer que eles conseguiram viajar tão longe porque a audiência estava disposta a desempenhar o seu próprio papel.

Homens de negócios, funcionários públicos, freqüentadores de igrejas, profissionais de classe média e crianças das escolas públicas de elite da ilha — cada qual contribuiu ou levantou TTS\$100 para participar deste Jantar Anual de Natal das Pessoas Carentes e encontrar alguns dos jovens que a Servol ajuda. Este artigo não examinará os esforços integrados da Servol para apoiar e construir famílias, que a UNESCO reconheceu como um dos vinte melhores programas de ensino informal de todo o mundo e que ganhou o Prêmio de Vida Correta de 1994, geralmente conhecido como o Prêmio Nobel Alternativo para o desenvolvimento social². Em vez disso, concentra-se nos esforços inovadores que a Servol empreendeu no último quarto de século para fazer uma ponte entre as diferenças de classe e ideologia, forjando parcerias públicas e privadas para construir a nação por meio de investimentos em jovens que antes eram conhecidos como perdidos.

A expansão da cultura da filantropia

Hoje, as atividades da Servol cobrem a nação e abrangem mais de 200 pré-escolas e centros de treinamento de adolescentes, cada qual com a sua própria diretoria comunitária. Os funcionários e os membros das diretorias chegam a quase mil pessoas.

Não foi sempre assim. A Servol começou há 27 anos quando uma pessoa, Gerard Pantin, deixou o seu cargo de reitor do St. Mary's College, a melhor escola secundária de ensino das ciências, e atravessou o Dry River para o coração de um gueto destruído por rebeliões, a fim de trabalhar entre as pessoas carentes. Num período em que os militares estavam patrulhando as ruas, isso parecia um ato de bravura mas não tão impensado quanto os colegas e amigos dele julgavam. Pantin aprendera que a forma como as coisas acabam nem sempre depende de como elas começam e a sua primeira medida foi abordar uma grande fábrica de bebidas e pedir emprestado um dos seus mais importantes bens públicos — os serviços de Wesley Hall. Hall era um conhecido jogador da equipe campeã de cricket das Índias Ocidentais, que tinha derrotado os ingleses num esporte que eles tinham inventado. Quando o enorme jogador de Barbados deixou seu cargo de técnico da equipe da empresa para caminhar com ele pelas ruas estreitas e casas encurvadas de Laventille, Pantin sabia que seria pelo menos ouvido.

Com um espírito de verdadeira filantropia, Pantin começou não com uma oferta de dinheiro, que os pobres não teriam condições de recusar e que ele não poderia suprir, mas com uma pergunta que animou os que o fitavam nos olhos — ele perguntou como é que ele e Hall podiam pessoalmente ajudar. Os pedidos vieram na forma de permuta e os dois concordaram em se transformar em mediadores de recursos que ainda não existiam mas que tinham de existir. Uma bola de basquete foi colocada nas mãos de um grupo de jovens, para que eles pudessem aprender a trabalhar juntos atirando mais do que palavras numa esquina — mas só depois que eles deram o dinheiro e Pantin persuadiu um lojista a doar os seus lucros, vendendo ao preço de custo. Quando os jovens da vizinhança pediram um pouco mais, uma quadra de basquete, Pantin pediu-lhes que pagassem a metade do custo. Desafiados a empregar os seus recursos, eles organizaram um baile e uma venda de bolos para levantar algum dinheiro e organi-

Crianças de 5 anos de idade na pré-escola modelo da Servol em Port of Spain são levadas às habilidades de leitura, escrita e matemática através de jogos que desenvolvem o mundo adulto do trabalho. (Foto: Ron Weber.)



zaram equipes de trabalho para limpar um lote cheio de lixo e para asfaltá-lo. Pantin conseguiu que os comerciantes dessem os materiais por pouco mais que nada.

Assim, desde o seu início, a Servol se viu como uma organização de desenvolvimento, em vez de ser apenas uma entidade de caridade. Ela sempre pediria aos seus beneficiários que contribuíssem tempo e recursos, de tal forma que pudessem sentir-se proprietários do bem que disso resultasse. Ao recusar-se a fazer apenas doações, também pedia aos privilegiados da sociedade de Trinidad que assumissem a responsabilidade, dando uma mão. Os termos que regiam aquele intercâmbio eram a parceria e o respeito.



Uma estudante de uma escola primária de elite une-se à pais e profissionais para receber a tigela de sopa que ganhou por ajudar outros através do Jantar Anual de Natal das Pessoas Pobres da Servol. (Foto: Ron Weber.)

As primeiras a responder a essa convocação foram as mulheres de classe média das paróquias de Port-of-Spain como tal. “Soando os clarins de alerta através das linhas de uma sociedade profundamente dividida”, elas subiam a pé todas as manhãs para trabalhar num edifício na Aléia Ovid doado por um homem de Laventille³. Empresas de material de escritório forneceram uma mesa, uma máquina de

escrever e outras peças. Gradualmente, com o tempo, outros voluntários iriam oferecer-se para dar aulas de arte, de saúde pública e outros cursos semelhantes, ecoando o movimento de casas de colonização do qual Jane Addams, de Chicago, e reformadores sociais da Inglaterra foram pioneiros na virada deste século. Mas da mesma forma que Wesley Hall e os seus colegas de time jogavam cricket com um estilo e fervor que reinventou o jogo, tornando-o caribenho, a Servol percebeu que, para funcionar em Trinidad, o desenvolvimento da auto-ajuda tinha de enraizar-se no solo nativo e evolver aclimatizando-se às condições locais.

Para enfrentar os profundos desafios representados pelos pedidos que choviam e para atendê-los de forma mais do que ad hoc, os voluntários e os materiais doados não seriam suficientes. Era necessária estabilidade organizacional e isso requeria dinheiro e um grupo profissional central. Como explica Ruth Montrichard, atual diretora executiva, chega-se um dia ao ponto em que o fornecimento oportuno e confiável de serviços é crucial e os planos melhor elaborados sucumbem quando dependem de pessoas que só podem dar o tempo que sobra das suas vidas ocupadas para o voluntariado. O primeiro esforço para enfrentar a parte financeira desse desafio foi o Jantar de Natal das Pessoas Carentes, realizado no Hilton de Port-of-Spain em 1970, três meses depois de Pantin e Hall entrarem em Laventille.

“Há uma abundância de iniciativas de levantamento de recursos no nosso país”, diz Pantin. “Diz-se que os altos sacerdotes do Caribe estavam realizando festivais para comemorar a colheita antes mesmo da agricultura ser inventada. Devia a Servol juntar-se à longa fila de promotores de bingo, vendedores de rifas e promotores de festivais?”

“Wes e eu decidimos que era necessário um evento capaz de trazer não só dinheiro mas de influenciar a mente e atitude da sociedade contemporânea, forçando as pessoas a sair das categorias costumeiras de raciocínio e compelindo-as a mudar de idéias e de valores, mesmo que de uma forma modesta”.

Eles decidiram desafiar o nervo da sociedade, convidando empresas e o público para uma festa muito rara. Uma entrada de TTS\$50 dólares daria a cada convidado um prato de sopa, uma fatia de pão e um copo d água. “Pelo menos uma vez na vida, disse Pantin”, os ricos comeriam o que as pessoas carentes comem no Natal e pagariam para ter esse privilégio”.

O Hotel Hilton começou o seu longo relacionamento com a Servol concordando em patrocinar o evento e fornecer a comida. A sua encarregada de relações públicas, Georgina Masson, entrou em contato com a imprensa, que ficou intrigada pelo humor calipsoniano do esquema. Os jornais diários publicaram matérias de primeira página, as estações de rádio e a televisão de Trinidad e Tobago também mencionaram o evento. Os chargistas se esbaldaram com a riqueza de humor da idéia de uma pessoa sóbria pagando um montante tão alto por um prato de sopa. E um juiz vestido formalmente à inglesa, invocando um tipo diferente de sobriedade, também mencionou o evento futuro no discurso que preparou para baixar uma sentença.

A Organização Inter-Religiosa – que inclui os católicos romanos, os batistas, os hindus e os muçulmanos – juntaram-se para demonstrar a sua solidariedade com os carentes, concordando em trabalhar no evento, servindo sopa e água e distribuindo o pão. Pantin e Hall visitaram escolas e pediram com insistência aos alunos que angariassem fundos de várias formas e selecionassem alguém para mandar como um representante do quarteirão, enquanto os funcionários de escritórios organizaram loterias.

Finalmente, dez dias antes do Natal, o Primeiro-Ministro Eric Williams, representantes do parlamento e importantes homens de negócio perfilaram-se ao lado dos estudantes das escolas, dos funcionários dos escritórios e do povo das comunidades de Laventille, enquanto o Arcebispo de Port-of-Spain e outros líderes religiosos serviam sopa. Um diplomata de uma das embaixadas que participaram pode ficar maravilhado com o fato de que, pelo menos num momento, essa pequena ilha de mil feudos se pareceu a uma nação. Essa refeição comum “só durou 20 minutos”, conta Pantin divertido, “mas isso é o que dura para tomar o seu prato de sopa”.

Depois do jantar veio uma breve despedida de dois oradores pouco afeitos a tais ocasiões, para falar diretamente sem economizar as suas palavras a fim de adequar o que pessoas importantes esperavam ansiosamente para ouvir. Um desses jovens, Oscar Clarke, da rua Quarry, descreveu até onde a primeira aventura em filantropia deveria ir. “Quero parabenizá-los pelo que os senhores são”, disse ele pausando para temperar a sua ironia antes de continuar, “estou satisfeito pelo fato de os senhores terem vindo nesta noite para ouvir, porque muitos outros não vieram. Mas os senhores sabem o que estão dizendo quando dizem que nos querem ajudar? Se ajudarem, não esperem gratidão, porque crescer num casebre cheio de gente, em que todos têm de lutar pelo que têm não nos ensina a agradecer. É preciso ser suficientemente forte para esperar até que nós aprendamos. E os senhores não podem

deixar que isso aconteça, porque isso só nos ensinaria a esmolar. Então, se desejarem nos ajudar, têm de ser pacientes, mesmo quando nós atrapalharmos todos os planos que os senhores fizeram para nós. Porque a experiência nos deixou desconfiados, pois os poucos que vieram antes dos senhores só vieram para nos enganar e nos usar”.

Quando, um quarto de século mais tarde, alguém lembra os aplausos que o público e um grupo de adolescentes semelhantes a Clarke conseguiram compartilhar nessa mesma sala, percebe-se quanta confiança foi acumulada e quanto se conseguiu nesse empreendimento comum. O primeiro jantar juntou todo o capital que a Servol tinha à sua disposição; não demorou para que o dinheiro de doadores do exterior começasse a fluir e outros jantares só pagassem a entrada de um menu pleno de programas que cresceu anualmente em escopo e ambição (ver tabela).

Apesar disso, o jantar continuou a ser o coração dos esforços da Servol para mudar a forma em que a sociedade de Trinidad adota todos os seus filhos. Todas as políticas importantes são verificadas nessa oportunidade, em voz clara e transparente, como a de uma diretoria fazendo um relatório aos acionistas. Um novo plano quinquenal para dobrar o comparecimento nos jardins de infância, por exemplo, foi lançado na reunião do ano passado. Em média, 1200 homens de negócios e da classe media participam anualmente e saem convencidos de que fazem parte da família Servol e de que a Servol pertence ao povo de Trinidad.

Há muito tempo, o Jantar das Pessoas Carentes é visto pelo público como um exemplo de como pôr em prática o velho provérbio africano segundo o qual são necessários os recursos de uma vila inteira para educar uma criança. Mas a Servol também tem sido um exemplo de como as crianças de hoje precisam aprender a ser a vila de amanhã.

Tabela 1. Jantar dos carentes, como fonte da renda anual da Servol

Ano	Renda Total (US\$)	Renda do Jantar (US\$)
1970-71	4.856	4.053
1971-72	5.652	4.225
1972-73	38.307	3.921
1973-74	42.590	7.502
1978-79	178.075	5.731
1989-90	747.696	10.994
1996-97	2.832.898	22.522

Todos os anos, cerca de 300 crianças das melhores escolas do país participam, depois de levantar o dinheiro para as entradas, trabalhando sob a supervisão dos respectivos professores. Montrichard, Pantin e outros líderes dedicam bastante tempo antes e depois do jantar para visitar essas escolas, explicando como a Servol funciona e como a vida e destino do povo de Trinidad estão entrelaçados. Adquirindo um sabor de como a filantropia funciona e de como ela transforma os doadores e os recipientes, esses jovens estão sendo preparados para assumir as responsabilidades e as honras da liderança, quando um dia assumirem o seu papel como médicos, advogados, educadores, líderes políticos e chefes de grandes e pequenas empresas.

A incorporação do setor privado na vida pública

Os esforços a longo prazo da Servol para construir uma cultura de filantropia da qual o setor privado participe, que não eram percebidos pelos avaliadores externos, parecem visionários agora que o apoio dos doadores internacionais, tanto norte-americanos quanto europeus, está secando na região. Apesar disso, esse relacionamento com a comunidade empresarial floresceu exatamente porque está enraizado num velho diálogo, com origens modestas. Tendo tido a oportunidade de crescer no seu próprio ritmo, esse diálogo, como o engajamento da Servol com a população carente, é realizado com franqueza e num pé de igualdade, busca áreas de interesse comum mas cada parte se reserva o direito de sair dele quando os interesses locais divergirem. Num certo sentido, a Servol entendeu que os problemas enfrentados pelos jovens são tão imensos que ninguém, isoladamente – seja o Estado, o setor privado ou uma sociedade motivada – pode enfrentar esse desafio por si só. É preciso formar alianças a fim de que todos contribuam com os seus melhores talentos.

Como sugere a seção anterior sobre filantropia, o envolvimento com as empresas pode ser feito em duas formas – serviços pessoais voluntários ou contribuições financeiras. No final desta seção, examinaremos um exemplo proeminente que demonstra como um relacionamento pode aprofundar de forma que esses dois aspectos se combinem. Vejamos cada uma dessas opções.

A transformação da Servol num programa nacional tocado por profissionais altamente competentes que trabalham em tempo integral parece negar o seu próprio nome. O ideal de serviços pessoais ainda é demonstrado com brilho pelos professores, administradores e extensionistas que deixam de receber rendas maiores em troca da satisfação de construir uma comunidade; mas será que a busca da eficiência e as exigências intensas do trabalho com as comunidades carentes acabaram com o voluntariado?

A relativa invisibilidade dessa forma de contribuição decorre da sua concentração em áreas altamente especializadas, menos visíveis aos olhos públicos. Mesmo na área em que os profissionais do setor privado desempenham um papel ativo – no treinamento em técnicas – a atividade é obscurecida, porque só conta com a

participação de uns poucos estagiários em cada local, os quais não podem ser distinguidos dos funcionários permanentes com quem eles trabalham. E essa, obviamente, é a questão. Trata-se do penúltimo estágio do treinamento em habilitação, um estágio de quatro meses com uma firma para ajudar o jovem a testar as suas próprias asas, a fim de ver se pode enfrentar os desafios do mercado de trabalho de adultos. Hoje, a vasta maioria dos aprendizes passa o teste e obtém o Certificado Nacional de Ofícios, conseguindo empregos de tempo integral.

Nem sempre foi assim. Ruth Montrichard diz que, em fins da década de 1970, no ápice dos preços do petróleo, que inflacionavam a economia nacional, “a nossa taxa de abandono estava entre 25 e 30%”. Uma dica importante para resolver o problema veio dos empresários que aceitavam os aprendizes. Pantin lembra-se que um desses empresários colocou o problema de forma sucinta, ao afirmar: “a tecnologia está mudando tão rapidamente que não se pode treinar gente para usar o equipamento mais recente e nem vale a pena tentar. Concentre-se em nos dar jovens disciplinados, honestos, pontuais e que foram treinados para resolver problemas e nós faremos o resto”. Entender que o treinamento para a vida era uma pré-condição para o treinamento no trabalho e no mundo real de trabalho ajudou a criar o PDA. Por volta de 1984, o PDA tinha ajudado a reduzir aquela taxa para 5%, apesar das dificuldades criadas para a economia pela queda dos preços do petróleo.

Os empresários também exerceram impacto sobre a Servol, por meio da participação na sua Diretoria. Os diretores têm proporcionado assessoramento administrativo, fiscal e jurídico e contribuído de forma inestimável como intermediários com os líderes da comunidade empresarial. Isso tem sido essencial para ampliar a capaci-

Numa economia de competição global, o capital humano é decisivo; a administração deve estar disposta a delegar autoridade para que equipes subordinadas de trabalhadores sejam criadoras e competentes.

dade de levantamento de recursos internos. No fim da década de 1970, o Jantar de Natal das Pessoas Carentes solicitou contribuições especialmente de indivíduos e grupos comunitários. Fizeram-se contatos diretos com empresas a fim de que contribuíssem para a Servol por meio de doações que pudessem ser deduzidas dos impostos ou de “títulos de acordos”, como especificados nas leis fiscais do país. Desde então, os títulos de acordos levantaram em média cerca de US\$20 mil anualmente.

Pantin esclarece que a construção desses relacionamentos é árduo e requer paciência, visto que se tem de argumentar “com base no conceito de interesse esclarecido”. Em certo sentido, essa campanha é uma extensão do esforço mais amplo de informar o público sobre como todos os cidadãos têm um papel a desempenhar na criação dos jovens da nação. Pantin e Montrichard escrevem colunas freqüentes para os principais diários, o *Express* e o *Guardian*; e a Servol compilou uma extensa lista de endereços para publicar e distribuir uma carta trimestral com artigos e fotos que mantêm atualizados os doadores passados e potenciais. O uso intenso da publicidade e o desenvolvimento de um círculo de contatos são vitais. Tentar cegamente pedir ajuda a um empresário que não se conhece é muito difícil, diz Pantin com franqueza. “O empresário médio está preocupado com a administração do seu negócio e a maximização dos seus lucros. Um pedido choroso em nome dos menos privilegiados será respondido apenas com uma apoio financeiro simbólico”, explica ele.

Da mesma forma que Trinidad e Tobago tem a sorte de ter um sistema fiscal bem estabelecido que estimula as contribuições de caridade, a nação tem organizações tradicionais de empresários com inclinações cívicas. Pantin e Montrichard são oradores carismáticos com uma mensagem poderosa dos problemas sociais melhor enfrentados por meio da prevenção logo de início, por meio da criação que nutre em vez fraturar a identidade da criança e por meio de um ensino fortalecedor que coloca as crianças nos trilhos de um trabalho produtivo e uma vida familiar rica. A ética e a responsabilidade social não são discutidas em abstrato mas em termos de vantagens e desvantagens de retorno comparativo dos investimentos.

Segundo Montrichard, nestas alturas todos sabem que as prisões são mais caras do que as escolas, mas o que preocupa os empresários é a ineficácia das escolas formais para prevenir o crime. Quando Pantin fala num banquete do Banco da Nova Escócia, sabe que entre todas as pessoas os banqueiros são os menos dispostos a investir numa empresa que não funciona e que não produza lucro em seus próprios termos. Por causa disso, seja quando fala aos membros do Rotary Club ou da Câmara de Comércio, “começamos por fazer-lhes uma apresentação de transpa-

rências que resume todos os estudos e que mostram de forma humana como o aumento do crime e da selvageria aleatória em nossa sociedade depende de como as crianças são educadas antes de chegar aos cinco anos de idade”, quando os fundamentos do caráter já terão se assentado, independentemente do que se faça depois. Diante das provas de que esse é o momento para intervir, o público não se sente extorquido e se dispõe “a dar assistência financeira generosa para os programas infantis nas áreas deprimidas”.

“Depois damos um passo a mais”, acrescenta ele, “e convidamos alguns dos líderes reais a ver eles próprios o que pode ser feito. Pedimos que passem uma hora sentados no fundo de uma classe, a fim de ouvir instrutores treinados a extrair a raiva reprimida em tantos desses jovens”. Trata-se da mesma raiva, disse ele ironicamente, que viu nas faces dos jovens rebeldes que saqueavam lojas depois do golpe fracassado de 1990. E se olhassem de perto para os homens armados que invadiram a Casa Vermelha do Parlamento naquele verão, acrescenta ele, veriam que a maior parte deles não passavam de meninos.

O que acontece nessas sessões da PDA é quase sempre inesquecível, especialmente quando diz respeito a abuso sistemático antes de três anos de idade, quando o cérebro já está com a fiação para a memória consciente. Quando são inculcados com padrões quase escondidos de abuso e difíceis de lembrar, esses jovens geralmente sobrevivem até agora por pura sorte, caminhando cegamente pela vida, armados com uma disposição regida por gatilhos de prendedores de cabelo. Quando líderes empresariais então visitam um seminário dos aprendizes de soldagem que completam o PDA, não é preciso ter um mestrado em administração de negócios para notar uma transformação da passividade amarga para um engajamento ativo, tão óbvio quanto a diferença entre o dia e a noite. “No fim de tudo”, diz Pantin, “você estará diante de um grupo de convertidos que viram e foram tocados pela experiência da Servol e que serão promotores inestimáveis dos esforços para divulgar programas que funcionam”.

Essa campanha persistente de informação pública, tão suave quanto as tempestades da estação chuvosa da ilha, um dia acaba fazendo a diferença. Um exemplo, que desabrochou num momento chave da história da Servol demonstra isso. O Grupo Neal & Massy é formado por mais de 100 empresas e constitui o conglomerado maior e mais diversificado do Caribe de língua inglesa. Faz de tudo, de montagem e venda de automóveis e caminhões ao projeto de sistemas de iluminação e controle de clima energeticamente eficientes. Fabrica os materiais para a montagem de um edifício de escritórios como também poltronas ergonômicas que os executivos usam tão logo os

seus escritórios abram, além de tambores de aço em cujo ritmo todos dançam quando o “trabalho sério” do carnaval começa.

Há muito tempo a Neal & Massy é uma fonte de apoio, por meio do seu título anual de acordo. Várias divisões também têm recebido os estagiários da Servol como aprendizes. Tem havido um intercâmbio especialmente ativo entre os mestres de mecânica da Neal & Massy Motors e do Centro de Treinamento em Técnicas de Automóveis da Servol, situado nas proximidades, em Morvant.

Em 1989, a Fundação Bernard Van Leer, uma doadora importante há 17 anos, começou a dar sinais de que estava chegando o momento de dar um adeus amigável à Servol. “Em meados da década de 1990 demos um passo ousado para planejar como ficaríamos independentes do financiamento externo”, diz Pantin. Percebendo que essa retirada era um sintoma da mudança básica de política do Ocidente após o fim da Guerra Fria, Bernard Van Leer tentou dar um exemplo de como o processo poderia ser administrado sem destruir todas as perspectivas e realizações conseguidas pacientemente em duas décadas de parceria. Estimulou a Servol a criar um fundo de doações e ofereceu uma contribuição de um dólar para cada dólar levantado no país.

“De 1989 a 1992”, diz Pantin, “fomos de porta em porta a todas as grandes empresas doadoras com esse desafio. Descobri que quase nenhuma delas conseguia resistir ao que parecia ser um bom negócio”. Aproveitando a oportunidade para alavancar o que passara a ver com um investimento em programas que funcionavam, Sidney Knox, o Presidente e Principal Administrador da Neal & Massy, rapidamente aderiu. Ele também concordou em convocar uma reunião dos líderes de todos os bancos importantes, empresas de seguro e outras empresas privadas para que Pantin pudesse fazer um apelo e juntos chegar a um consenso geral sobre o nível de contribuição que cada um daria nos termos de um título de acordo. Estimulado por esse sucesso, Knox adotou a mesma abordagem com as empresas pesadas de petróleo e energia. Ele pediu a Tony Beaubrun, Presidente da Empresa Nacional de Gás de Trinidad e Tobago que convocasse uma reunião dos presidentes e administradores dos seis grandes conglomerados, onde cada um dos quais foi persuadido a fazer doações de montantes substanciais.

Atualmente, o fundo de doações tem um total de US\$4,4 milhões investidos em Trinidad e Tobago e nos Estados Unidos. Aproximadamente US\$234 000 da renda anual são usados para compensar a queda nas doações da fundação que, como se previa, praticamente acabaram. “O resto é reinvestido”, informa Pantin com orgulho, “com

assessoramento gratuito de alguns dos principais administradores de investimentos da nação, a fim de que o fundo cresça para atender a necessidades futuras”.

Algumas dessas necessidades já estão se configurando com a chegada da era da informação. O computador chegou a Trinidad e Tobago e, como diz Ruth Montrichard, “a menos que os nossos jovens aprendam logo cedo a usá-lo, continuarão sempre como ‘derrubadores de árvores e carregadores de água’”. Com uma doação de US\$3.2 milhões do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) em 1995, a Servol abriu três centros de alta tecnologia em diversas regiões da ilha, a fim de treinar os jovens em técnicas de computação para o mercado de trabalho do futuro. Não foi fácil negociar um acordo de financiamento mas três fatores ajudaram a fechá-lo. Frank Maresca, do BID, falou sobre as negociações quando o centro de Chaguanas foi inaugurado em março de 1996. Para começar, o Fundo de Doações proporcionou uma reserva segura a que recorrer caso surgissem necessidades inesperadas e a Servol tomou cuidados extraordinários a fim de usar princípios de administração de negócios para estabelecer as operações, de tal forma que se pudesse esperar um fluxo razoável de caixa, tornando provável a auto-sustentação dos centros. Em segundo lugar, a reconhecida habilidade da Servol de trabalhar com os jovens carentes assegurou que o dinheiro investido atingisse as pessoas certas. Finalmente, a Servol recorreu ao setor privado a fim de usar a sua experiência na elaboração do projeto. Ele manifestou a confiança de que “o pacote total proporciona um modelo básico que pode ser replicado em outros países da região”.

Também nesse caso, o relacionamento da Servol com o Grupo Neal & Massy ajudou. Liderada pelo Administrador Técnico George Gobin, pelo Gerente de Recursos Humanos Brian Ghent e pelo Administrador da Data Entry Company Lynn Waldron, uma equipe de assessores de várias divisões doaram o equivalente a US\$350.000 em serviços de consultoria para ajudar a elaborar currículos, equipar os centros com tecnologia moderna e criar um “programa de aperfeiçoamento pessoal” a fim de assegurar que os estagiários se familiarizassem com um local de trabalho de alta tecnologia.

A primeira turma a testar o sistema tinha 53 estudantes, cuja maior parte conseguiu emprego logo depois da conclusão do período de treinamento, com alguns deles se dedicando a aprendizagem mais extensa para abrir seus próprios negócios relacionados com computadores ou usando as técnicas aprendidas para automatizar as operações de negócios que tinham aberto anteriormente. Bandele Pierre, que fez estágio na Lever Brothers, recebeu a incumbência de fazer “análise por meio de computadores e

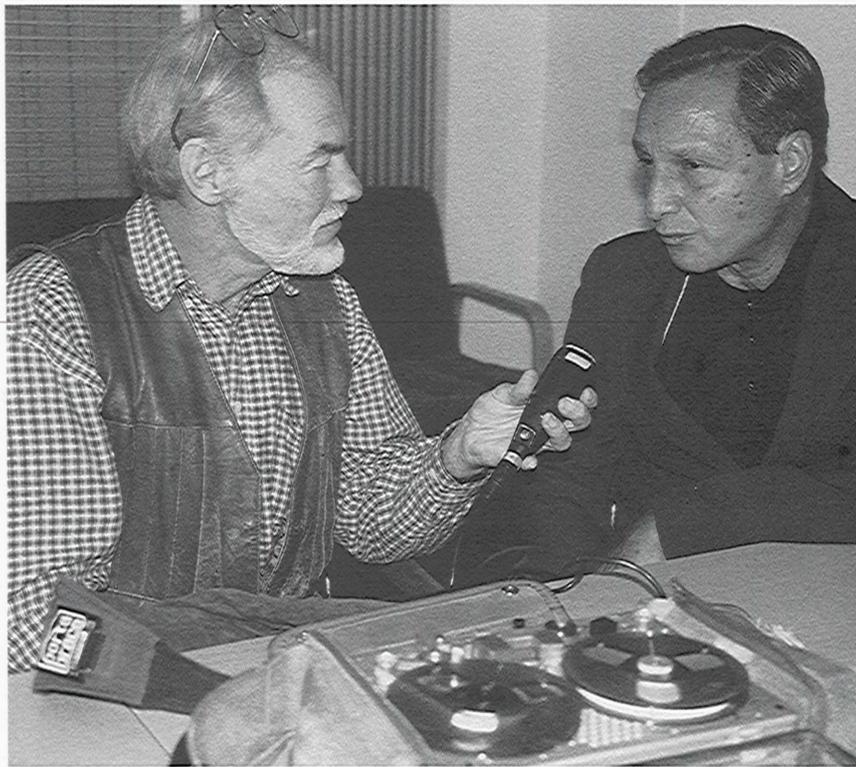
um pouco de programação e quando a senhora com a qual trabalhava saiu, ele conseguiu responder a todas as perguntas que lhe eram feitas sobre computação”. Depois de se formar, Pierre recusou outras ofertas de emprego que lhe fizeram para se tornar instrutor do Programa de Alta Tecnologia e ajudar a treinar os 1.200 estudantes que se esperava anualmente. Ele explicou que “para mim, a Servol não é apenas um degrau mas uma montanha com uma escada rolante subindo para um espaço amplo em que se pode explorar e se motivar para atuar de forma positiva, para onde se pode trazer outros que não vamos deixar fracassar desde que eles tenham a bravura de tentar”.

Numa economia de competição global, o capital humano é decisivo; a administração deve estar disposta a delegar autoridade para que equipes subordinadas de trabalhadores sejam criadoras e competentes. A Servol encontrou essas qualidades em lugares onde poucos acreditavam que existissem e empresas como a Neal & Massy, que estão na liderança do movimento de Administração de Qualidade Total no Caribe, entendem que os seus lucros futuros dependem da criação de uma economia interna que não desperdice os recursos de um terço da população que tinha sido silenciado pela pobreza.

O engajamento da cidadania no desenvolvimento local

A Servol conseguiu adotar a idéia dos fundos de contrapartida e fazê-los funcionar, porque Pantin viu como a idéia ecoou na experiência de 1986 de estimular o governo a apoiar a ampliação dos projetos centrais para que se tornassem um programa nacional⁴. Combinando as doações substanciais da Bernard Van Leer Foundation, da Fundação Interamericana, da Misereor, da Alemanha, e da Helvetus, da Suíça, a Servol concordou em treinar instrutores e em fornecer equipamento para pré-escolas e centros de vida de adolescentes em toda Trinidad e Tobago se o governo que acabara de ser eleito pagasse os salários dos professores e tomasse as medidas destinadas a financiar totalmente o programa. A expansão ocorreria apenas em comunidades que desejassem participar e se dispusessem a organizar um administração escolar que encontrasse edifícios apropriados e os mantivesse.

Essa foi uma das iniciativas pioneiras no Hemisfério para estabelecer uma parceria com o Estado a fim de abrir espaço para uma ONG e apoiar ativamente a ampliação do desenvolvimento local. A era de austeridade já tinha começado e os fundos de doadores se tinham tornado



Padre Gerard Pantin (direita) é entrevistado em Stockholm pela rádio pública nacional alemã às vésperas de aceitar o Prêmio Nobel Alternativo de 1994. (Foto: Ron Weber.)

doações de contrapartida, permitindo que um governo sem recursos financeiros conseguisse crédito por benefícios que só financiava em parte.

Grande parte da expansão da Servol ocorreu nos anos seguintes. Muito embora a política do governo eleito fosse favorável, o ritmo foi lento por causa do temor da burocracia estatal de compartilhar a autoridade operacional com uma ONG e da sua falta de costume com o trabalho direto em comunidades locais. Fortes instituições locais dificilmente se enraízam numa sociedade dominada pelas sombras longas do Estado, seja a administração colonial ou a de uma nação que recentemente conquistou a sua independência. Por causa disso, a Servol concentrou-se na árdua tarefa de obtenção da participação familiar no aprendizado dos seus filhos e no fortalecimento da capacidade das administrações do ensino local. Montrichard, Pantin e uma equipe seleta de supervisores, cujos membros tinham experiência como consultores de administração no setor privado, passaram várias noites por semana correndo de um lado para outro da ilha participando de reuniões comunitárias e recrutando administradores. O critério do recrutamento era estritamente não-partidário e incluiu centenas de empresários com experiência em administração de orçamentos, que poderiam facilitar estágios locais para jovens educandos. As administrações

escolares incluíam pessoas de todas as cores do arco-íris e de todos os partidos.

Em 1991, novas eleições nacionais trouxeram de volta ao poder o partido que tinha perdido em 1986. O novo Primeiro-Ministro prometeu apoiar o programa da Servol mas, ao elaborar o orçamento no ano seguinte, propôs corte de 40% no orçamento. A situação ficou difícil. “Era possível que a metade dos centros abertos com tanto esforço tivesse de fechar as portas e que se tivesse de dispensar tanto estudantes quanto instrutores”, disse Pantin. Cortes tão profundos iriam criar dúvidas sobre as possibilidades de sobrevivência dos centros que restassem.

A Servol convocou uma reunião geral das administrações escolares das comunidades a fim de informá-las a respeito da situação e verificar o que queriam fazer. Elas decidiram que chegara a hora de endurecer a espinha e que sairiam das cidadelas e vilas distantes e dos bairros das grandes cidades para o edifício vermelho do parlamento, no centro de Port-of-Spain. Poucas semanas antes do Natal de 1992, quase 22 anos depois daquele primeiro Jantar das Pessoas Carentes, mais de dois mil estudantes e administradores escolares juntaram-se para pressionar os seus representantes. Reuniram-se num lugar próximo da Woodford Square, conhecida popularmente como o Parlamento do Povo, onde multidões se tinham reunido para participar de aulas informais sobre democracia e fazer apelos pela independência. As multidões que se tinham reunido ali ano após ano eram geralmente barulhentas e muitas vezes descontroladas. Em 1990, homens armados tinham atravessado a praça e ocupado a Casa Vermelha, mantendo os membros do Parlamento como reféns até que se negociasse uma trégua.

Essa concentração foi diferente, como as imagens mostradas nos jornais vespertinos de televisão deixaram claro. Tratava-se de uma lição de civismo, de um sinal de maturidade política. Enfileirando-se lá fora enquanto o Senado deliberava, os adolescentes, mães e comerciantes mostravam cartazes com os nomes das escolas comunitárias que representavam e que estavam para ser perdidas. Ficaram quietos em posição de sentido e não pronunciaram sequer uma palavra enquanto o tráfico da hora de pico do tráfego da cidade agitada avançava, com os motoristas a buzinar para demonstrar o seu apoio.

Demonstrando sua confiança na democracia, eles deixaram que os representantes eleitos falassem. Senadores independentes, a maior parte dos quais da comunidade empresarial, assinalaram que a Servol era uma organização não-partidária, dedicada aos princípios da educação e não de qualquer plataforma partidária. O refrão foi repetido e ampliado pelos senadores da minoria e por vários membros do partido do Governo. Formou-se uma coalizão, ameaçando obstruir todo o orçamento a menos que o corte orçamentário fosse abandonado. E foi isso o que aconteceu.

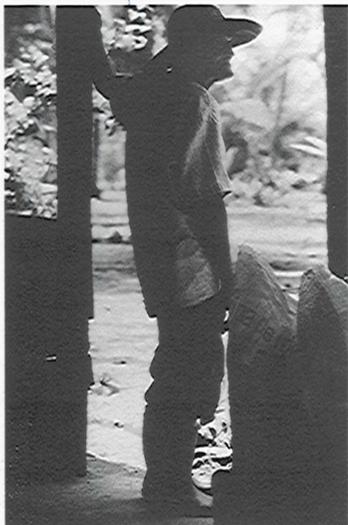
Hoje, mais da metade do orçamento da Servol vem do setor público. Há planos em andamento para retomar a expansão. Novas eleições trouxeram uma terceira coalizão de governo ao poder, liderada pelo primeiro Primeiro-Ministro de origem das Índias Ocidentais. Na inauguração do Centro de Alta Tecnologia de Chaguanas, no ano passado, o Procurador Geral Ramesh L. Maharaj falou em nome do governo. Comprometendo-se a ampliar os vínculos existentes, afirmou que “à luz da nova confiança na Servol não exagerei ao dizer que pretendemos continuar a formular e implementar políticas e programas de reforma educacional em parceria com ONGs (como esta) e com o setor privado”.

Enquanto um orador passava a palavra para outro, todos juntaram-se ao coro dos elogios, com Ruth Montrichard e Gerry Pantin acenando com as cabeças sua aprovação. Sim, pareciam estar a dizer, temos um bom começo. Mas quando Bandele Pierre relatou a sua história, como a sua mãe o tinha expulso de casa e para a rua porque a vida dele estava a ponto de não levar a nada e o tinha dirigido para a Servol e para uma trilha de serviço, eles começaram a brilhar. Olhando para a sala lotada, viram o mesmo espectro de pessoas se haviam juntado para o primeiro Jantar das Pessoas Carentes, tantos anos atrás. Mas desta vez a refeição era mais substancial. Os representantes das empresas estavam sentados com cidadãos privados e representantes de um governo que reagia melhor, ouvindo um jovem confiante em si próprio a falar sobre as coisas que eles todos tinham conseguido juntos. Quando a reunião se dissolveu e as pessoas caminharam para a noite, podiam refletir como a própria nação estava crescendo, tornando-se mais forte, como já não parecia ingênuo achar que o futuro está em boas mãos.

RON WEBER é editor contribuinte de Desenvolvimento de Base desde 1982. Este artigo baseia-se em material de um livro que está para sair, Called to Servol: the Social Philosophy of Gerard Pantin.

1. O nome em patois para uma fer-de-lance, uma das cobras maiores e mais venenosas de todo o planeta.
2. O programa da Servol é discutido pormenorizadamente em “A vila transparente: educar filhos em Trinidad e Tobago”, *Desenvolvimento de Base*, Vol. 18, No. 2, 1994.
3. Gerard Pantin, *A Mole Cricket Called Servol: The Early Years of an Education and Community Development Project in the West Indies*, Oxford: Pergamon Press, 1979.
4. Um relato completo dos estágios iniciais dessa expansão pode ser encontrado em “Ampliando a escada de Jacó”, *Desenvolvimento de Base*, Vol. 14, No. 1, 1990.

A privatização do desenvolvimento de base



Lições extraídas dos pescadores artesanais do norte da Colômbia

Timothy F. Allred

Quando o governo colombiano jogou a rede da privatização, pescadores de pequena escala conseguiram uma boa captura.

A onda mundial de privatização chegou às praias do Norte da Colômbia. Na bela baía de Taganga, Santa Marta, um projeto internacional de desenvolvimento que parecia destinado à falência foi salvo por um grupo de pescadores empreendedores. Não se tratou de uma privatização típica – compra por uma grande empresa ou uma proposta vencedora de um consórcio privado. Na verdade, não era sequer um projeto totalmente público, para começar, mas uma associação entre o governo colombiano e uma organização não-governamental (ONG) italiana. Mas o fato é que uma série de serviços e instalações sob os auspícios do governo colombiano passaram para mãos privadas e estão agora funcionando lucrativamente em benefício da comunidade e do meio ambiente. O fato de que essas são as mãos de pescadores artesanais gastas pelo tempo e pelas águas

torna o processo ainda mais empolgante.

Em 1989, o Ministério da Agricultura da Colômbia criou uma estratégia de desenvolvimento sustentável com implicações globais. O alvo era o setor da pesca em pequena escala e a meta era melhorar o padrão de vida das comunidades de pescadores carentes por meio da promoção do desenvolvimento sustentável e, dessa forma, reduzir a pressão ecológica sobre estoques esgotados de peixes. A implementação bem-sucedida da idéia poderá ter impacto de longo alcance sobre o desenvolvimento de base internacional, visto que se pode argumentar que os pescadores de pequena escala são os principais produtores na indústria da pesca do mundo em desenvolvimento.

A Organização para a Alimentação e a Agricultura (FAO) calcula que a pesca em pequena escala, conhecida na Colômbia e em grande parte do mundo em desenvolvimento como pesca artesanal, emprega de 14 a 20 milhões de pessoas em escala global e produz 20 a 30 milhões de toneladas por ano, aproximadamente 40% do total mundial e de 5 a 10 milhões de toneladas mais em pesca de grande ou média escala. Além disso, pescadores de pequena escala o fazem de forma sustentada. Limitados por falta de tecnologia e de capital, eles pescam eficientemente sem esgotar estoques de peixes que representam capturas futuras. Apesar disso, os pescadores de pequena escala são também definidos pela sua pobreza e vulnerabilidade, ganhando de US\$500 a US\$1500 anuais cada um.¹ Como freqüentemente ocorre, a pobreza é a pior inimiga da ecologia e a situação não é diferente para os pequenos pescadores da Colômbia. Por muitas gerações, esses pescadores têm enfrentado o oceano apenas com as suas mãos, em canoas, produzindo alimentos e renda para as suas famílias e comunidades e sem exaurir recursos das futuras gerações. Nos últimos 10 a 30 anos, contudo, pesca excessiva por traineiras comerciais extrai os recursos marinhos muito além de todos os limites, deixando apenas areia em seu rastro. Na Colômbia, os pequenos pescadores responderam empregando técnicas com conseqüências ambientais devastadoras. Redes cada vez menores capturaram peixes cada vez menores. Alguns pescadores roubaram das praias ovos de tartarugas em perigo de extinção para comer ou levantar algum dinheiro. Outros dinamitaram recifes de coral virgem para capturar grande quantidade de peixes rapidamente.

A corajosa iniciativa do Governo colombiano favoreceu pescadores que tentavam mas não conseguiam competir com seus concorrentes maiores. O centro da estratégia era construir "centros regionais de atendimento para pescadores" em todo o país. Esses centros, conhecidos como Centro de Servicios de la Pesca Artesanal (CESPAS) proporcionariam acesso ao que os pescadores de pequena escala antes não dispunham: treinamento técnico em modernas técnicas de pesca, melhores tecnologias por meio de programas de empréstimo e melhores preços por meio de marketing cooperativo. Semelhante às cooperativas andinas de café dos agricultores de subsistência, o CESP

proporcionaria os instrumentos e recursos para que os pescadores de pequena escala recebam uma fatia do bolo de forma coletiva e contínua.

Mas pescadores não são cafeicultores e sustentar o desenvolvimento comunitário de um grupo tão diversificado representava um desafio considerável. Pescadores de pequena escala são geralmente isolados geograficamente, independentes por natureza e muito mais inclinados a usar o que ganham em bebida do que a abrir contas de poupança ou formar grupos de solidariedade. Por todo o mundo, metodologias de desenvolvimento sustentável que têm funcionado para outros setores fracassaram com os pescadores de pequena escala. O primeiro desafio do Projeto CESP era verificar se o desenvolvimento sustentável podia ser realmente conseguido entre pescadores de baixa renda.

Com efeito, no final de 1993, a estratégia CESP era vista amplamente como um fracasso na Colômbia. Em Bahia Solano, na costa do Pacífico, o Projeto CESP tinha dado soluções isoladas para problemas com raízes profundas e afundado sem deixar qualquer sinal. Em Magangué, ao longo da foz do rio Magdalena, o Projeto CESP era um enorme elefante branco demonstrando os excessos clássicos dos projetos internacionais de desenvolvimento, que importam tecnologia inadequada e criam mais problemas do que resolvem. Um órgão europeu de desenvolvimento tinha financiado o CESP de Magangué e construído uma monstruosa instalação moderna de refrigeração que produzia pequenas quantidades de peixe e não funcionava quando faltava eletricidade. Um cadeado impede agora qualquer uso desse investimento de capital.

Quando críticos questionaram os resultados da estratégia CESP depois de quatro anos e milhões de dólares de investimento, todos os olhos se voltaram para o norte da costa do Caribe e para a cidade de Santa Marta, o único lugar onde a estratégia do CESP tinha funcionado. De 1989 a 1994, o Projeto CESP em Santa Marta tinha conseguido resultados sólidos. A participação local no processo de planejamento, o treinamento técnico e os investimentos sociais em saúde e educação se tinham entrelaçado para melhorar o padrão de vida, criar fontes alternativas de renda e aumentar a pesca, ao mesmo tempo em que se protegia futuros estoques de peixe. A criação da FEPESNOMAG (Federação de Pescadores Artesanais do Norte de Magdalena), a primeira associação de pequenos pescadores da Colômbia, era um símbolo de Santa Marta.

Por volta de maio de 1994, o Projeto CESP em Santa Marta estava em crise e enfrentava o seu maior desafio. O empenho inicial dos fundadores e diretores do projeto em manter o processo de desenvolvimento nas mãos dos pescadores tinha sido substituído por uma abordagem paternalista que criava dependência. Com a aproximação de dezembro, quando o financiamento do Projeto CESP iria terminar, a propriedade e administração continuava exclusivamente nas mãos dos diretores do Projeto CESP, sem quaisquer mecanismos para financiar o futuro da



Richard Álvarez ("Richi") e Carlos Fernández ("Cayo") exerceram um papel catalisador ao transformar a CESP A num empreendimento ambiental de lucro. (Foto: Jon Hohanson.)

FEPESNOMAG e do centro de serviços CESP A. Para encurtar a história, um notável projeto de desenvolvimento sustentável parecia fadado a morrer porque não conseguia sustentar-se financeiramente.

Não obstante, o Projeto CESP A em Santa Marta demonstra que a "sustentação" do desenvolvimento sustentável é possível. Este artigo demonstra a transformação de um projeto internacional de desenvolvimento subsidiado em uma "empresa ambiental" lucrativa, administrada por pequenos pescadores em benefício deles próprios. A história dessa transformação de um projeto administrado publicamente para uma empresa privada demonstra a necessidade de que os projetos de desenvolvimento internacional se transformem em negócios e o papel crítico dos investimentos sociais para que esses negócios sejam bem sucedidos.

Projeto CESP A: Como morder o anzol do desenvolvimento sustentável

Até 1993, o Projeto CESP A em Santa Marta era um modelo de desenvolvimento sustentável. Os arquitetos originais do projeto tinham trabalhado estreitamente com os pescadores locais, a fim de identificar os problemas de curto e longo prazo da comunidade e elaborado um programa de desenvolvimento local que ia muito além da essência, dos aspectos técnicos de como capturar mais peixes. A grande meta era melhorar a geração de renda por meio de treinamento técnico nas técnicas alternativas de pesca e proporcionar acesso ao capital, a fim de pôr em uso essas tecnologias novas e sustentáveis.

Apesar disso, a chave para o sucesso do Projeto CESP A estava no reconhecimento da necessidade de investimentos em saúde, educação, organização comunitária e desenvol-

vimento de microempresas. Os investimentos de capital feitos numa base sólida de investimentos sociais geraram transformações sociais de longo prazo para os pescadores e as suas famílias e conquistaram a confiança deles. Os resultados tangíveis, tais como água potável e mais comida na mesa, convenceram os pescadores de que o desenvolvimento sustentável funciona e a dinamite desapareceu dos barcos de pesca.

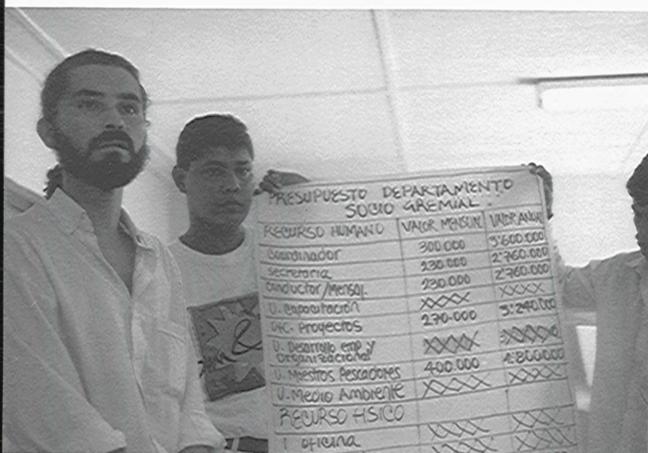
O Projeto CESP A em Santa Marta tinha dois componentes principais, um técnico e um social. O componente técnico centralizava-se na construção de infraestrutura física – o centro de serviços CESP A – que visava a proporcionar uma série completa de serviços para os pequenos pescadores de toda a região.

Entre outros, esses serviços incluíam:

- uma loja de material de pesca, como anzóis e iscas;
- uma fábrica de gelo, a fim de proporcionar alternativa barata para a refrigeração em barcos e vilarejos sem eletricidade;
- um frigorífico de escala comercial e caminhões refrigerados para a venda de produtos congelados de pesca;
- um fundo rotativo para financiar investimentos de capital em novos barcos, motores de popa e geladeiras; e
- treinamento em técnicas alternativas de pesca.

Semelhante a metodologias de geração de renda aplicadas ao setor da agricultura de subsistência, o segundo componente do Projeto CESP A era construir uma organização social capaz de unir os recursos dos produtores, nesse caso 300 a 500 pequenos pescadores, numa cooperativa única, aumentando dessa forma as vantagens comparativas dos pescadores de pequena escala em competição direta com os pescadores comerciais e industriais. As economias de escala reduziriam os custos compartilhados por todos os

Ricardo Álvarez e outros líderes FEPESNOMAG discutem o orçamento proposto da Corporação CESPA com pescador local. (Foto: Timothy Allred.)



pescadores, especialmente o transporte, aumentando a renda à medida que conseguissem melhores preços no mercado por meio da venda por atacado.

A fim de que o Projeto CESPA funcionasse, a participação coletiva dos pescadores era essencial. O problema é que, como os pequenos pescadores de todo o mundo, os pescadores de Santa Marta trabalhavam num mar de isolamento. Tendo em vista a sua separação por quilômetros de litoral tempestuoso, as diferenças culturais e políticas e um espírito de independência instilado por muitos anos de batalha solitária com o grande oceano em pequenos barcos, não seria fácil unir os pescadores numa única organização.

As atividades iniciais do Projeto CESPA e o grande desafio era a construção de uma organização social desse tipo. Isso foi feito com bastante sucesso, graças aos organizadores comunitários e ao alto calibre da liderança entre os pescadores. A organização, que mais tarde se transformaria na FEPESNOMAG, foi construída de baixo para cima. Os especialistas do projeto visitaram cada vilarejo de pesca, cada posto avançado e cada fonte de água. Incentivaram os pescadores a se organizar em “comitês” locais como estratégia para aumentar a sua produtividade e eficiência e os pescadores dividiram responsabilidades por sexo, com os homens responsáveis pela produção e as mulheres ficando encarregadas das vendas e da comercialização. Os peritos do projeto, especialistas em organização comunitária, deram treinamento em administração e finanças e ressaltaram os princípios do processo democrático. Depois de meses de trabalho intenso, os pescadores de toda a costa se tinham

unido para criar 20 novos comitês. Cada comitê então elegeu dois representantes para a federação, a qual, por sua vez, elegeu um presidente e adquiriu status jurídico junto ao Ministério da Agricultura.

A coordenação estreita com a FEPESNOMAG proporcionava um canal direto de comunicação entre os pescadores e o Projeto CESPA e uma mensagem única surgiu de forma alta e clara. Os seminários para ensinar contabilidade básica e organização comunitária nada significavam se as pessoas não pudessem ler e escrever. Além disso, a maior parte dos comitês sofriam problemas sérios de saúde primária, resultantes do consumo de água poluída e da exposição a doenças causadas pela falta de saneamento. O Projeto CESPA reagiu encontrando financiamento externo para iniciar uma variedade de projetos de desenvolvimento humano. Com a participação dos funcionários locais de saúde, o Projeto CESPA criou um programa de atendimento primário de saúde que incluía construção de clínicas rurais e de sistemas de abastecimento de água potável. Uma campanha de alfabetização e de ensino de aritmética ensinou os pescadores a ler as atas das reuniões e a fazer orçamento dos suprimentos mensais. Os programas de desenvolvimento de microempresas ajudaram as mulheres a começar atividades de geração de renda que suplementaram a produção oscilante dos pescadores.

Palomino: desenvolvimento sustentável em ação

No extremo norte da área do projeto encontra-se a vila de pescadores de Palomino, inquestionavelmente o comitê modelo da FEPESNOMAG e um exemplo notável dos resultados positivos dos investimentos sociais em desenvolvimento sustentável. Enquanto trabalhava para o Projeto CESPA, visitei essa bonita vila, embalada pelas montanhas de Sierra Nevada de Santa Marta, pelo Rio Palomino e pelo Caribe. Carlos Fernández, o presidente do comitê de pesca de Palomino, era a razão principal do sucesso de Palomino e “Cayo”, como era conhecido, mostrou-me toda a região.

Cayo e eu fomos de carro para a praia, onde um velho pescador mostrou-me o equipamento de pesca do comitê, mantido cuidadosa e meticulosamente organizado. O pescador, que era analfabeto até a chegada da campanha de alfabetização do Projeto CESPA, mostrou-me os registros dos barcos de pesca de Palomino e os dados sobre a captura de peixes. O velho pescador explicou-me que esses dados, compilados pelo Projeto CESPA e por outro órgão colombiano, ajudava a mostrar se os cardumes de peixe estavam crescendo ou caindo. Orgulhoso, ele contou-me que o Projeto CESPA o tinha treinado para ser um dos muitos Mestres Pescadores e que o seu trabalho era ensinar técnicas sustentáveis de pesca aos jovens pescadores de Palomino.

Cayo levou-me para uma série de cilindros de concreto enterrados na praia, protegidos por uma cerca de um metro

de altura. Com entusiasmo, descreveu-me o programa de conservação de tartarugas em perigo de extinção. Por muitos anos, os habitantes esfomeados e os pescadores da vila roubavam os ovos de tartaruga da praia para comer ou vender aos restaurantes locais. O plano de Cayo era proteger a população de tartarugas por meio da criação de viveiros locais. Inicialmente com o seu próprio dinheiro e mais tarde com financiamento externo, Cayo pagou um preço mais alto que os restaurantes para que esses mesmos moradores do local coletassem os ovos e os entregassem ao viveiro de Palomino. Com assistência técnica dos órgãos ambientalistas locais, Cayo e seus pescadores chocavam esses ovos nos cilindros de concreto e soltavam as tartarugas que nasciam no oceano, tão logo estivessem suficientemente grandes para sobreviver sozinhas. Ele mostrou-me com orgulho uma foto polaroid desbotada de um pescador e um policial local puxando uma tartaruga de cento e cinquenta quilos da borda de um dos barcos de pesca de Palomino.

Voltamos para a cidade e visitamos o comitê. Sem hesitação, Cayo insistiu que só se podia confiar nas mulheres para guardar o dinheiro, visto que os pescadores preferiam bebidas alcoólicas a contas de poupança. Vi as mulheres trabalhando em sua cozinha externa imaculada, preparando peixes para o mercado. Uma mulher segurava um enorme quarto de peixe numa balança presa num galho de uma acácia. Quando perguntei que tipo de peixe era aquele e onde seria vendido, ela sorriu e mostrou para o outro lado da rua, “tubarão”.

Cayo mostrou-me a microempresa que as mulheres do comitê tinham projetado e financiado com apelos constantes de assistência ao Projeto CESPA. Num esforço para diversificar a sua capacidade produtiva, essas mulheres empreendedoras produziam lascas de peixe, sanduíches de tubarão e outros pratos para distribuição local e regional. Paramos num bar próximo para tomar um refrigerante enquanto o meu primeiro sanduíche de tubarão era preparado e Cayo disse-me que estávamos bebendo refrigerante da primeira loja comunitária, outra idéia empreendedora do comitê para apoiar os pescadores. A loja comprava no atacado, a preços baixos, com capital emprestado pelo Projeto CESPA, e vendia as mercadorias aos pescadores, a crédito. Como a pesca tem altos e baixos, a loja ajudava a assegurar comida nas mesas dos pescadores, todas as noites.

Depois do almoço, caminhamos por uma trilha até o local em que se construía uma hospedaria para jovens ecoturistas. Cayo convocou a presidente da associação de jovens de Palomino, segundo a qual a hospedaria atrairá viajantes do país e de todo o mundo para Palomino. Os membros da organização juvenil, também treinados pelo programa de microempresa do Projeto CESPA, planejavam administrar e operar todos os aspectos da empresa, inclusive alimentação, hospedagem e organização de viagens pelos rios, snorkeling e excursões pelas montanhas.

No fim do passeio, o espírito empresarial criador de

Palomino me tinha deixado uma impressão profunda. Investimentos e desenvolvimento sustentável de microempresas, juntamente com investimentos de capital e a liderança dinâmica de Cayo, tinham revitalizado a comunidade e criado inveja nos outros comitês. A pesca e o desenvolvimento sustentável eram realmente possíveis entre os pequenos pescadores de Palomino.

De projeto a empresa:

A criação de Empresa CESPA

O desenvolvimento sustentável significa coisas diferentes para pessoas diferentes. Mais frequentemente, pensamos em desenvolvimento sustentável em termos de mudanças sociais e econômicas que melhoram os padrões de vida, sem comprometer os padrões de vida das gerações futuras, por meio do responsável dos recursos naturais. Não obstante, os projetos bem sucedidos de desenvolvimento sustentável, os que aliviam a pobreza ao mesmo tempo em que protegem o meio ambiente, geralmente fracassam financeiramente por não conseguirem sobreviver sem financiamento externo. Em 1994, o Projeto CESPA, até então uma instituição que investira milhares de dólares por cinco anos, estava para terminar em dezembro. A questão era como o Projeto CESPA iria sobreviver.

Em agosto, o centro de serviços CESPA ainda era administrado por funcionários do projeto e não pelos pescadores da FEPESNOMAG e as operações do centro eram em sua maioria subsidiadas pelo Projeto CESPA. A fábrica de gelo funcionava muito abaixo do nível ótimo de produtividade, a produção da pesca coletiva era baixa e inconstante e os esforços de comercialização mal tinham penetrado nos mercados locais. A visão de uma cooperativa competitiva e com fins lucrativos não mais era expressa pelos diretores do Projeto CESPA, que planejavam transferir a propriedade dos investimentos de capital e do fundo rotativo de empréstimos, bem como a gestão do centro de serviços a qualquer órgão governamental que pudesse continuar subsidiando o projeto. Mas a descentralização do projeto não era, per se, a solução. Como nenhum órgão manifestou interesse em pagar as contas da CESPA, esse projeto “sustentável” parecia destinado a desaparecer, como muitos outros projetos CESPA antes dele.

Só os pescadores estavam suficientemente empenhados em evitar o colapso do Projeto CESPA e em manter o seu sonho de uma empresa ambiental viva. A FEPESNOMAG escolheu Ricardo Álvarez, presidente do Comitê Guachaca, para convencer os diretores do Projeto CESPA de que os pescadores tinham realmente capacidade para gerir o centro CESPA como uma empresa produtiva, sem a assistência financeira de órgãos externos e para negociar uma transferência do controle do Projeto CESPA para a FEPESNOMAG. Em vez de procurar outro órgão governamental – mesmo que local – para tocar um projeto subsidiado, por que não dar a uma organização privada a oportunidade de transformar o CESPA numa atividade lucrativa?

Richi, como é conhecido, é uma anomalia entre os pequenos pescadores de Santa Marta. Filho de uma família relativamente rica de Bogotá, ele tem diplomas de economia e direito. Depois de se formar e ganhar bastante dinheiro exercendo a sua profissão, abandonou tudo para comprar terra na costa do Caribe. Transformou-se em líder bastante conhecido e militante do desenvolvimento comunitário, que garantia renda para a população de baixa renda ao mesmo tempo em que protegia os abundantes recursos naturais da área. Como Cayo, o seu sonho era construir empresas ambientais capazes de permitir que os pequenos pescadores saíssem da economia de subsistência.

Ao perceber a oportunidade, Richi não perdeu tempo. Com dois outros pescadores da FEPESNOMAG, criou a Empresa CESPA que substituiria o Projeto CESPA, e elaborou os estatutos, uma estrutura de organização e um plano de negócios. Richi e a FEPESNOMAG reconheciam que sozinhos não tinham condições de gerir o centro de serviços CESPA e procuraram a participação de organizações locais numa empresa que iria administrar conjuntamente a transição do Projeto CESPA para a FEPESNOMAG. A CORPAMAG (uma organização ambiental regional) e o SENA (Serviço Nacional de Aprendizagem), ex-sócios do Projeto CESPA, entraram para ajudar a transformar esse sonho de desenvolvimento local numa realidade. Não demorou para que a Empresa CESPA se transformasse numa teia de membros com e sem direito a voto, cada um dos quais oferecia vários tipos de assistência técnica mas não financeira. Richi tomou cuidado para incluir todos os membros na assembléia deliberativa da empresa e, ao mesmo tempo, reter a maioria dos votos nas mãos da FEPESNOMAG.

A curto prazo, o plano de negócios de Richi era a sobrevivência. Ele convenceu os diretores do Projeto CESPA a investir os recursos finais na contratação de um engenheiro de pesca como diretor interino do centro CESPA até que um membro da FEPESNOMAG tivesse adquirido suficientemente experiência para assumir. Pescadores substituíram os funcionários do projeto, como pessoal da Empresa CESPA. A "loja" de suprimentos de pesca, antes gerida pelo chofer de um dos diretores do Projeto CESPA, passou para as mãos de um pescador experiente, que compreendia bem as frustrações de negociar com alguém que não pescava.

Richi e o novo gerente da loja de suprimentos imediatamente mudaram o local do centro de serviços CESPA para uma enseada à qual os barcos tinham acesso, eliminando a necessidade de uma viagem adicional à cidade, a fim de que os pescadores pudessem comprar material. Fizeram um inventário e uma projeção da procura, estocando os itens que os pescadores mais precisavam, a saber, redes e anzóis.

A Empresa CESPA deu um sopro de vida nos comitês de pesca e a produção aumentou bastante. Os subsídios finais do Projeto CESPA foram usados para pagar consertos na fábrica de gelo que, juntamente com as crescentes vendas de peixes, não demorou a produzir renda suficiente

para manter uma operação simplificada, de mês para mês. Richi e o diretor interino concentraram os seus esforços iniciais nas vendas e na comercialização, a fim de gerar o necessário capital operacional. Lenta mas deliberadamente, a Empresa CESPA começou a fazer dinheiro.

O aspecto mais impressionante da transformação do projeto na Empresa CESPA foi que essa transformação se baseou numa simples mudança de visão. Passar de projeto a empresa requeria pouco mais que confiança na capacidade dos pescadores para planejar, orçar, comercializar e também servir os seus membros e no empenho dos pescadores em fazer tudo funcionar. A Empresa CESPA enfrentou enormes desafios empresariais, já que abria com recursos insuficientes. Mas Richi e os pescadores foram bem-sucedidos e a Empresa CESPA continua a funcionar hoje graças à disposição de confiar na capacidade dos pescadores como empresários e aos investimentos iniciais que tinham desenvolvido a sua capacidade.²

Aproveitamento das lições

Em todo o planeta, pequenos pescadores lutam diariamente para sustentar a família com os recursos minguantes da pesca costeira, dos rios e lagos. Anos de crescimento descontrolado da pesca comercial e do consumo exagerado dos recursos da pesca ameaçam gravemente o estilo de vida dos pequenos pescadores, que antes era modesto mas sustentável. Diante da falta de alternativas, muitos desses pescadores recorrem agora a técnicas de pesca ecologicamente insustentáveis em sua competição com produtores comerciais.

Enquanto isso, os órgãos internacionais de desenvolvimento lutam para implementar soluções sustentáveis para os desafios do setor. Com frequência, pescadores de baixa renda transformam-se em alvos fáceis dos projetos paternalistas, que oferecem doações na forma de barcos melhores e redes novas mas não conseguem resultados social e ecologicamente sustentáveis.

O caso CESPA tem várias lições para os planejadores internacionais do desenvolvimento e é especialmente relevante para os que trabalham diretamente com pequenos pescadores. Em primeiro lugar e acima de tudo, o caso CESPA demonstra que o desenvolvimento sustentável é realmente possível com pequenos pescadores. A inclusão de pequenos pescadores no processo de planejamento, aplicando soluções integradas de desenvolvimento aos problemas locais, construindo organizações sociais de baixo para cima, fortalecendo os líderes locais no processo de desenvolvimento e confiando neles são lições extraídas da experiência do desenvolvimento de base reforçadas pelo caso CESPA. As soluções de longo prazo requerem investimentos de longo prazo nas pessoas. O melhor momento de aplicar com êxito os investimentos de capital em novas tecnologias e equipamento é depois que os investimentos sociais tiverem criado raízes. E os investimentos são mais eficazes quando realizados como esforço

de desenvolvimento local que abrange vários setores da comunidade.

O caso de Palomino é um exemplo disso. Os investimentos em treinamento em microempresa, educação, desenvolvimento comunitário e atendimento básico de saúde – muitos deles implementados graças à participação dos órgãos governamentais locais de saúde e meio ambiente – atenderam a necessidades imediatas e asseguraram a confiança e a participação dos moradores no processo de desenvolvimento. Os pescadores e as suas famílias aplicaram esses investimentos e implementaram soluções criadoras aos seus problemas as quais sustentam a sociedade, economia e ecologia da comunidade.

Os investimentos de capital feitos sem a construção de uma sólida base social são desperdício de dinheiro. Muitos planejadores internacionais de desenvolvimento conhecem muito bem a história triste dos Projetos CESPAs deste mundo, que constroem infra-estrutura cara e investem em tecnologias modernas que as pessoas não querem, não podem usar ou não podem manter. Não deve surpreender que os CESPAs que precederam Santa Marta nunca tenham decolado.

O que pode não ser tão óbvio para os que se empenham em construir desenvolvimento sustentável por todo o globo é a necessidade de concentrar as atenções na “sustentação” do desenvolvimento sustentável. Com excessiva frequência, as iniciativas de desenvolvimento são concebidas como projetos, a serem subsidiados para sempre, sem uma visão clara de independência financeira. A diferença entre uma empresa produtiva e auto-sustentável e um projeto subsidiado é que os benefícios sociais são de curto prazo e evanescentes ou duradouros, mudanças orgânicas que melhoram as vidas das pessoas carentes.

A pesar de uma abordagem bem-sucedida em termos tradicionais de desenvolvimento sustentável (por exemplo, participação local, equilíbrio das necessidades econômicas de curto prazo com a proteção a longo prazo do meio ambiente, etc.), o Projeto CESPAs era uma iniciativa insustentável da perspectiva financeira. Em última análise, quanto importa que as vidas de 400 pescadores melhorem durante vários anos, se poucos desses benefícios forem duradouros?

A aplicação do modelo empresarial às iniciativas de desenvolvimento, seja ele focalizado em questões ambientais, culturais, sociais ou econômicas, é uma poderosa mudança de paradigma na forma em que lidamos com as pessoas carentes do mundo em desenvolvimento. Da mesma forma que a tendência do setor sem fins lucrativos do mundo em desenvolvimento de criar atividades autofinanciáveis, os esforços internacionais de desenvolvimento devem explorar plenamente as possibilidades de incluir atividades de geração de renda aos seus planos empresariais. A Corporação CESPAs, empreendimento autofinanciável que gera rendas de forma ecológica e socialmente responsável e distribui os lucros e benefícios eqüitativamente a seus membros, comprova que a “empre-

sa ambiental” pode funcionar. Demonstra também que as pessoas de baixa renda estão dispostas e capacitadas a mobilizar recursos e a investir em seu próprio futuro, ao mesmo tempo em que protegem o ambiente natural a seu redor – um investimento social, talvez em sua forma mais pura. Claramente, a lucratividade e a responsabilidade social são conceitos tão aplicáveis aos empreendimentos locais como a Corporação CESPAs quanto às multinacionais deste mundo.

Investimentos em desenvolvimento social, muito mais do que os investimentos de capital, são essenciais para a sustentação das empresas ambientais bem-sucedidas. Em última análise, a capacitação de pessoas para administrar uma empresa é muito mais importante do que fornecer o capital operacional necessário para estocar uma loja de suprimentos pela primeira vez. Os produtores de subsistência, motivados pela fome e pela vontade de criar melhorias duradouras na vida das suas comunidades, tirarão muito mais proveito dos recursos de capital se antes de tudo receberem treinamento em gestão empresarial, planejamento estratégico, administração de operações, comercialização, etc.

A transformação do planejamento do desenvolvimento, de uma abordagem de projetos a um modelo empresarial, requer todas as lições extraídas da experiência passada com projetos de desenvolvimento sustentável. Acima de tudo agentes externos do desenvolvimento, devem confiar nos participantes locais para a criação das suas próprias empresas em desenvolvimento integrado, seguida pelos necessários investimentos de capital a fim de tornar os seus planos empresariais competitivos, lucrativos e, dessa forma, sustentáveis, no mercado.

Não há dúvida de que a construção de uma empresa leva tempo e implica riscos. Certamente não há garantias. O maior erro do Projeto CESPAs foi esperar tanto antes de assumir esse risco e de colocar as rédeas do empreendimento nas mãos dos pescadores. Os CESPAs futuros devem construir a sua empresa ambiental desde o começo.

Timothy F. Allred trabalhou em 1994 como coordenador de operações e diretor executivo do Projeto CESPAs em Santa Marta. Anteriormente, trabalhou em desenvolvimento comunitário na América Central, América do Sul e em New York. Atualmente, é estudante de pós-graduação no programa conjunto de mestrado da Escola de Silvicultura e Estudos Ambientais e na Escola de Administração da Universidade de Yale.

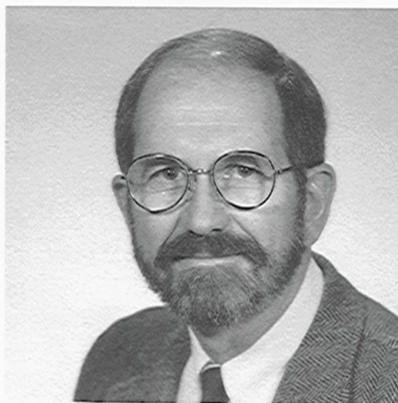
1. Fonte: Worldwatch Institute.
2. Para entender as dificuldades da transição de uma empresa baseada em orçamento para uma baseada no mercado, ver Gregory F. Robison, “O desafio cultural da empresa de apoio”, *Desenvolvimento de Base*, 17/2-18/1, Fundação Interamericana. 1994.

Empresa Privada: Uma Dimensão Crucial do Desenvolvimento

Lee A. Tavis

A empresa privada é um componente necessário do desenvolvimento sustentado e compartilhado que reduz a pobreza. Sua principal contribuição ao desenvolvimento é a de produtor e empregador responsável que toma decisões operacionais no local de trabalho para aumentar a produtividade — uma condição sine qua non para o crescimento econômico e o desenvolvimento. Mas as empresas também podem contribuir em outro nível. Podem ser parceiras no tratamento de questões sociais mais amplas mediante a participação nas comunidades locais e suas organizações.

Evidentemente, as empresas não estão sozinhas nesses esforços de desenvolvimento. A sociedade como um todo preocupa-se com o processo de aumento da produtividade, bem como com a distribuição dos frutos dessa produtividade. O governo tem o direito e a responsabilidade de adotar políticas que apoiem a eficiência do mercado, ao mesmo tempo em que acompanha as ações de seus participantes num processo de desenvolvimento liderado pelo mercado. As organizações não-governamentais (ONGs), ancoradas firmemente nas comunidades locais, servem de ligação entre as necessidades de base e os recursos das empresas. Outros elementos da sociedade civil precisam colaborar com as empresas para assegurar que as contribuições positi-



vas sejam enfatizadas e os impactos negativos, minimizados.

Uma das decisões operacionais mais importantes de uma empresa é a distribuição dos recursos entre as várias partes interessadas — o conglomerado de indivíduos e grupos, inclusive funcionários, fornecedores, clientes, credores, proprietários, comunidades e governos que influenciam as atividades da firma ou são por elas influenciados. Não é de surpreender que muitas vezes os interesses dos proprietários (acionistas) recebam prioridade em relação aos de outros interessados. Na verdade, a maximização da riqueza dos acionistas é o único objetivo de algumas agentes. O aumento da produtividade a longo prazo aumenta a riqueza dos acionistas ao aumentar a rentabilidade da firma. Entretanto, a produtividade é otimizada quando todos os interessados interagem, não quando atuam individualmente.

O vínculo entre a produtividade e fatores como a tecnologia, trabalhador e capacidade gerencial ou capital financeiro tem sido objeto de muitas análises socioeconômicas. Mas o efeito sobre a produtividade dos “compromissos adicionais” com os trabalhadores, fornecedores ou comunidades — compromissos que em geral são atribuídos ao comportamento altruísta, ético ou socialmente responsável das firmas — recebeu menos atenção. Por exemplo, no

*Lee A. Tavis é o Professor C.R. Smith de Administração de Empresas e Diretor do Programa de Gerentes Multinacionais e Países em Desenvolvimento na Universidade de Notre Dame. O Programa patrocina pesquisas e seminários destinados a encontrar os meios pelos quais as empresas multinacionais possam contribuir para a redução da pobreza e injustiça nos países em desenvolvimento e, ao mesmo tempo, manter sua viabilidade econômica global. Seu livro mais recente, *Power and Responsibility: Multinational Managers and Developing Country Concerns*, o quinto numa série da Notre Dame Press, inspira-se nesse Programa. Tavis também é membro de um comitê técnico do programa de bolsas de pesquisa para doutorado da Fundação.*

Nordeste do Brasil, Johnson & Johnson fornece alimentação para seus empregados quando chegam para trabalhar de manhã. Dada a pobreza da área, muitos trabalhadores fazem uma refeição inadequada na noite anterior e chegam ao trabalho sem café da manhã. Com seu programa de alimentação, Johnson & Johnson energiza os empregados e reduz a taxa de acidentes, aumentando a produtividade.

A longo prazo, o aumento da produtividade requer o fortalecimento das instituições que representam e apoiam os interessados. Em Honduras, uma das companhias exportadoras de banana, Standard Fruit, decidiu contratar a produção da fruta em vez de cultivá-la em suas próprias plantações. Em 1968, Standard Fruit assinou um contrato de produção com um grupo de camponeses organizados numa cooperativa denominada Guanchias Limitada. Graças a uma forte liderança, a cooperativa se desenvolveu rapidamente e logo estava entregando um produto de qualidade dentro do prazo; além disso, proporcionava habitação, construiu uma escola, clínica médica e igreja e

**O aumento da produtividade a longo prazo
aumenta a riqueza dos acionistas ao aumentar a
rentabilidade da firma. Entretanto, a produtividade
é otimizada quando todos os interessados
interagem, não quando atuam individualmente.**

passou a custear os estudos dos filhos dos trabalhadores. Nesse processo, Standard Fruit proporcionou acesso ao mercado americano, comprou produtos químicos para a cooperativa no mercado internacional, treinou membros da cooperativa em todas as facetas da produção de banana e mandou vários de seus agrônomos para trabalhar na plantação de Guanchias. Talvez a maior contribuição tenha sido a disciplina fiscal que a Standard Fruit promoveu ao processar semanalmente os dados contábeis de Guanchias. O grau de sofisticação e habilitação institucional chegou a tal ponto que em 1983 Guanchias solicitou que o contrato com Standard Fruit incluísse as especificações da cooperativa. A gerência local da Standard Fruit entendeu esse exercício de poder e concordou com o novo acordo de parceria porque isso era do seu interesse, bem como do interesse da cooperativa. Guanchias continua sendo uma das fontes mais confiáveis de banana para a Standard Fruit.

A responsabilidade da empresa para com a comunidade, e com sua diretoria, se estende além da produtividade e dos lucros. As empresas, inclusive as subsidiárias locais de firmas multinacionais, são como todos os cidadãos: têm direitos e responsabilidades. Como a instituição mais sofisticada em muitas áreas, a empresa comercial tem muito a oferecer, e a ganhar, com o desenvolvimento da área ao seu redor. Certamente, a companhia estará melhor se contar

com uma força de trabalho saudável e instruída e uma infra-estrutura atualizada e em boas condições para apoiar suas atividades. Assim, é do interesse da empresa, bem como da comunidade, compartilhar a responsabilidade pelo desenvolvimento com outras organizações locais, governamentais e não governamentais.

Em todo o mundo, há exemplos de empresas que proporcionam capacidade gerencial, além de recursos financeiros e outros recursos, para iniciativas locais. A plantação de abacaxis de Dolefil numa área remota no sul das Filipinas, por exemplo, instalou bebedouros e banheiros para a comunidade de posseiros na entrada da plantação. Além disso, proporciona áreas de lazer e um hospital para os empregados e suas famílias, bem como uma equipe médica que visita as aldeias próximas. Dolefil considera esses custos como parte necessária da administração da plantação até que as instituições locais possam assumir a responsabilidade pelas instalações e serviços.

Para muitas empresas, a participação na comunidade envolve uma parceria com ONGs. Essa interação empresa-ONG funciona melhor quando vai além do simples apoio financeiro. Os executivos são uma fonte de capacidade gerencial e de treinamento. Essa capacidade gerencial pode ser ainda mais valiosa para as comunidades do que os recursos financeiros. Com a amplificação dos Sullivan Principles¹ na

África do Sul, por exemplo, as multinacionais americanas passaram a colaborar com uma ampla gama de ONGs que servem às comunidades negras. À medida que as empresas proporcionaram fundos a essas ONGs, os gerentes passaram a se envolver nas atividades. Muitas vezes, os únicos brancos na cidade eram um assistente social ou um gerente de uma empresa ensinando ou trabalhando com uma das ONGs. Sob essa perspectiva, muitas empresas foram um elemento importante na luta contra o apartheid e no desenvolvimento social da África do Sul. As ONGs proporcionaram a essas empresas um vínculo valioso com as comunidades locais, pois compreendiam e representavam as necessidades e a cultura do povo.

Em outros casos, a empresa se une ao governo e à sociedade civil para resolver os problemas locais. Em Querétaro, México, representantes dos setores público, privado e não-governamental estão se reunindo para debater a crise agrícola e tomar decisões para resolvê-la. Há vários anos, o México vem abrindo seus mercados agrícolas à concorrência internacional; além disso, num esforço para aumentar a produtividade agrícola, reformou sua constituição de 1917. Várias agroindústrias do México e Estados Unidos, bem como grupos de camponeses, investiram na agricultura em grande escala tecnologicamente avançada. Infelizmente, os resultados têm sido desapontadores para todos os setores envolvidos. Muitas pessoas tiveram que abandonar suas terras e dispõem de poucas alternativas de emprego, famílias e comunidades sofreram um processo de desintegração e as agroindústrias, com rendimentos medíocres, estão ameaçadas de falência. Em outubro de 1997, funcionários do governo nacional e estadual de Querétaro e Guanajuato, executivos de empresas mexicanas e americanas, grupos de camponeses, ejidatarios, acadêmicos e representantes de ONGs internacionais e mexica-

nas se reuniram em Querétaro para avaliar a experiência agrícola na região e examinar alternativas para reavivar o setor. Certamente, as agroindústrias fazem parte integral desse grupo diverso e têm muito a contribuir para os debates e ações destinadas a melhorar as perspectivas agrícolas em Querétaro, podendo também deles se beneficiar. A probabilidade de encontrar soluções é maior através dessa colaboração entre os setores público, privado e não-governamental do que se atuassem separadamente.

Muitas empresas estendem seu compromisso social para além das comunidades locais em que atuam. No México, no início dos anos 80, que foi um período de vacas magras, um grupo de industriais de Monterrey fundou a Asesoría Dinámica a Microempresas (ADMIC). O objetivo da ADMIC era proporcionar crédito a microempresários, muitos dos quais tinham sido demitidos de indústrias de Monterrey e estavam tentando sobreviver no setor informal. Atualmente, a ADMIC, com 42 escritórios em 17 estados, oferece serviços de crédito a 16.000 empresários.

Um exemplo de iniciativa social com alcance global por parte de uma empresa multinacional é o medicamento Mectizan, desenvolvido e doado por Merck & Co. para tratar a oncocercíase. Essa doença parasitária, encontrada nas áreas tropicais da América Latina e África, provoca ardor e cegueira nas pessoas expostas de maneira contínua. Quando cientistas da Merck reconheceram que um medicamento antiparasítico que estava sendo testado para uso em animais podia ser eficaz contra a oncocercíase, Merck prosseguiu com o desenvolvimento e teste de Mectizan, embora o mercado para o medicamento nas áreas remotas onde a doença é endêmica seja composto de pessoas pobres com pouco ou nenhum poder aquisitivo. Sem um mercado econômico, a companhia farmacêutica procurou a ajuda da comunidade internacional de desenvolvimento para financiar a pesquisa, desenvolvimento e distribuição do medicamento, mas sua busca de parceiros internacionais mostrou-se infrutífera. Contudo, Merck manteve o compromisso de produzir e doar Mectizan até que a doença seja controlada e, sem dúvida, está tendo a sua recompensa na forma de uma boa reputação.

Com a globalização do mundo atual, o poder das empresas privadas — particularmente as multinacionais — é enorme, tendo em vista o capital e outros recursos de que dispõem. Por definição, as multinacionais atuam em vários países e, portanto, unem partes interessadas com bases de poder amplamente diferentes através da sua rede organizacional. Para um gerente de multinacional que seja socialmente responsável, o desafio consiste em dirigir os fluxos de recursos para assegurar que os interessados mais poderosos, geralmente nos países industrializados, não se aproveitem dos interessados mais fracos nos países em desenvolvimento que não contam com o apoio de instituições com a sofisticação e o poder das instituições do mundo desenvol-

vido. Esse desequilíbrio de poder pode levar à exploração dos interessados locais e suas comunidades — como testemunham as condições desumanas de trabalho, o trabalho de menores e a destruição do meio ambiente em todo o mundo em desenvolvimento. Além das implicações morais, os efeitos dessa exploração em termos de imagem desfavorável ou boicotes dos consumidores podem ser extremamente prejudiciais para o lucro das empresas.

O desafio consiste em minimizar os abusos e incentivar as empresas privadas a contribuir para um desenvolvimento sustentado e compartilhado que reduza a pobreza. O primeiro passo é buscar objetivos comuns entre as partes envolvidas. A produtividade é sempre um objetivo compartilhado — assegurar a viabilidade econômica da empresa e o crescimento econômico da comunidade. Curiosamente, quando se avalia o impacto a longo prazo da produtividade, os interesses comuns se tornam evidentes.

Apesar de muita coisa em comum em torno da questão da produtividade, alguns interesses serão divergentes. Em muitos casos, a comunidade colocará os objetivos sociais à frente da produtividade. Ao se deparar com compensações socioeconômicas, o governo tem o direito soberano de legislar, a empresa tem o poder econômico de influenciar e responder. São inúmeros os exemplos de objetivos divergentes que levam ao conflito.

A comunicação e colaboração entre governo, empresa, ONGs e todos os elementos da sociedade civil levará ao desenvolvimento socioeconômico sustentável. A descentralização do governo aumentou o potencial para a participação dos grupos de base nesses esforços de desenvolvimento mutuamente benéficos. A tendência à difusão das decisões nas empresas multinacionais — o equivalente gerencial da descentralização política — faz com que os gerentes locais tenham uma participação mais valiosa nesse processo. No mundo em desenvolvimento, as decisões econômicas estão passando para a base, que, segundo o princípio da subsidiariedade, é onde elas devem ser tomadas.

¹ Os Sullivan Principles foram estabelecidos em 1977 pelo Rev. Leon Sullivan, membro da Diretoria da General Motors, para incentivar as multinacionais americanas a combater as leis de discriminação do apartheid na África do Sul. O código inicial concentrou-se nas práticas de emprego e desafiou as empresas americanas a melhorar “o padrão de vida dos empregados fora do local de trabalho em áreas como habitação, transporte, educação, lazer e saúde.” O código foi ampliado aos poucos até 1986, quando recomendou que as empresas americanas confrontassem “todas as leis, práticas e costumes do apartheid” e “apoiassem a participação plena e igualitária de negros, mestiços e asiáticos no processo político.”

A marcha do desenvolvimento

Encuentros III: As Empresas e o Desenvolvimento na América Central

As empresas estão dando muito apoio ao desenvolvimento sustentável na América Central e o último Encuentros em El Salvador destacou algumas das abordagens mais inovadoras. Esse seminário foi o terceiro numa série de eventos patrocinados pela Fundação Interamericana, Instituto de Desenvolvimento Econômico do Banco Mundial, Fundação MacArthur, Vesper Society e Programa de Fortalecimento Institucional e Capacitação de Organizações Não-Governamentais (FICONG), uma rede de organizações não-governamentais da América Latina e Caribe com sede na Argentina.

A meta do programa Encuentros é proporcionar um fórum para o intercâmbio hemisférico de questões, experiências e possibilidades de parcerias entre ONGs e os setores público e privado destinadas a reduzir a pobreza. Na primeira conferência, realizada em outubro de 1996 na sede do Banco Mundial em Washington, D.C., foram apresentados 19 estudos de casos sobre práticas melhores (ver *Desenvolvimento de Base*, volume 21, número 1, 1997). Em junho de 1997, o governo municipal de Porto Alegre patrocinou um seminário sobre processo orçamentário participativo para representantes de 45 ONGs e sete governos de cidades latino-americanas.

Para o terceiro Encuentros, em outubro de 1997, 40 representantes do setor privado (líderes empresariais, câmaras de comércio, redes de empresas e organizações e publicações especializadas) de El Salvador, Nicarágua e Guatemala se reuniram em San Salvador para examinar o papel das empresas no desenvolvimento sustentável. O ponto de partida era a necessidade de envolver todos os setores, inclusive o setor privado, na solução dos prementes problemas do desenvolvimento. No contexto da globalização, descentralização e democratização, as empresas precisam ser mais competitivas e eficientes, com trabalhadores mais bem treinados, saudáveis e produtivos em comunidades que desfrutam de estabilidade econômica, política e social. Isso é impossível de obter com taxas de pobreza de 38% em El Salvador, 44% na Nicarágua e 53% na Guatemala.

As empresas já participam de atividades de desenvolvimento em toda a região. Sete estudos de casos referiam-se a programas inovadores nos quais o setor empresarial teve a iniciativa ou participava ativamente. Um modelo de cooperação



René Canjura (Prefeito de Nejapa, El Salvador), Ernesto Córdova (Gerente Geral, Nejapa Power), e Marcos Rodríguez (Fundação Nacional Para o Desenvolvimento—FUNDE) discutiram o poder e alcance de parcerias na região de Nejapa. (Foto: Jim Adriance.)

multissetorial, o estudo de caso de Nejapa, foi apresentado por René Canjura, prefeito de Nejapa, e Ernesto Córdova, gerente geral de Nejapa Power/Coastal Technologies. Este programa ilustra muito bem o valor da parceria entre o governo local, o setor privado e a comunidade para melhorar o desenvolvimento socioeconômico e produzir benefícios para todos os participantes. O governo local aumentou sua credibilidade entre a população (ganhando 66% dos votos na eleição para prefeito realizada em 1997, em comparação com 38% nas eleições de 1994); as comunidades podem articular melhor suas prioridades e obter serviços básicos; e as empresas melhoraram sua imagem na comunidade, resultando num ambiente mais estável e seguro para atuar e aumentar sua competitividade. Juntos, esses três setores criaram uma visão de desenvolvimento local sustentável e

produziram vários planos de ação, inclusive um fundo de desenvolvimento local para financiar projetos de desenvolvimento comunitário. O Conselho de Desenvolvimento de Nejapa (CDN), uma organização de 44 comunidades da região de Nejapa, priorizará os projetos, mas o fundo é administrado e supervisionado por uma diretoria composta pelos contribuintes privados do fundo (Nejapa Power/ Coastal Technologies e Embosalva/ Coca Cola), outras companhias que funcionam em Nejapa, contribuintes públicos do fundo, o prefeito de Nejapa, a Fundação e representantes do CDN. Como Córdova confirmou, todos contribuem e todos ganham. O desenvolvimento do município tem tanto interesse para as empresas quanto para os outros setores e a coordenação entre as diversas partes pode capitalizar suas habilidades e recursos para aumentar o impacto e melhorar os resultados.

Outro caso de iniciativa empresarial em investimento social foi apresentado por Peru 2021, uma organização de jovens empresários peruanos com uma visão a longo prazo de envolver a comunidade empresarial em ações concretas para apoiar o desenvolvimento socioeconômico. Além de divulgar essa visão e o conceito de responsabilidade social das empresas no Peru e na América Latina, Peru 2021 iniciou um projeto educacional inovador em colaboração com a Universidad Peruana Cayetano Heredia, a Coordenadoria de Inovações Educativas (um consórcio de cinco ONGs) e o Grupo CARSA (uma empresa que contribui com US\$ 1 milhão e recursos gerenciais). Além disso, estabeleceu seu primeiro capítulo regional em Trujillo, amplian-

do seu programa de responsabilidade social além de Lima. (Para mais informações sobre Peru 2021, ver o artigo nesta edição de *Desenvolvimento de Base*.)

O caso de Conelca, S.A., uma subsidiária da Phelps Dodge dos Estados Unidos que fabrica cabos de telecomunicações em Ilopango, El Salvador, desde 1962, foi apresentado por seu gerente geral e vice-presidente, Napoleón Guerrero. Conelca exemplifica a boa cidadania empresarial, pois adotou a política de realizar suas atividades de acordo com as leis locais, manter um ambiente seguro para os trabalhadores e respeitar a comunidade e os recursos naturais. Mas a Conelca vai além desses aspectos básicos em seu programa de relações comunitárias. Em educação, saúde e proteção do meio ambiente, Conelca funciona como facilitador e promotor de alianças com municípios, organizações comunitárias, diretores de escolas, pais e toda a comunidade. Além de proporcionar recursos financeiros e materiais, Conelca e a comunidade lançaram uma campanha de conscientização com programas de educação ambiental, campanhas anuais de despoluição utilizando voluntários recrutados entre os seus funcionários, as escolas e a comunidade em geral e projetos de reflorestamento. Como aconteceu com a experiência de Nejapa, a aliança proporcionou benefícios a todos os participantes. O governo local adquiriu maior legitimidade na comunidade, ao mobilizar recursos para resolver problemas locais; a comunidade ganhou experiência trabalhando como uma equipe e articulando uma visão para seu futuro; e a empresa agora funciona num ambiente mais sadio e

seguro, sabendo que seus funcionários e a comunidade estão orgulhosos de sua aliança com a Conelca. Mas, como indicou Guerrero, não é fácil formar e manter parcerias. A tarefa de bater em várias portas e selecionar as principais pessoas e instituições para a parceria pode ser difícil e demorada. Por outro lado, a criação de parcerias é uma das melhores maneiras de maximizar o investimento de cada parte para a melhoria do padrão de vida.

Roxana Viquez, diretora de relações comunitárias de H. B. Fuller, apresentou um panorama geral da filantropia na América Latina e o programa internacional de responsabilidade empresarial dessa companhia, destacando a Associação de Empresários para o Desenvolvimento, da Costa Rica, como exemplo concreto de uma de suas iniciativas de investimento social. H.B. Fuller, uma empresa multinacional com operações em toda a América Latina, dedica 5% dos lucros de suas operações nos EUA e 3,5% de suas operações internacionais a programas sociais nas comunidades e países em que atua. Sua missão afirma: "H.B. Fuller trabalha com quatro grupos, em ordem de prioridade: clientes, funcionários, acionistas e comunidades. Para integrar a missão de responsabilidade empresarial em suas operações, H.B. Fuller estabeleceu comitês de relações comunitárias em cada uma de suas filiais. Esses comitês, que incluem desde gerentes até empregados de escritório, organizam programas de voluntários e examinam propostas de doações, descentralizando o processo decisório referente aos programas comunitários. Como parte de suas avaliações de desempenho,

todos os executivos de H.B. Fuller são avaliados com base nos programas de relações comunitárias.

Nesse sentido, H.B. Fuller está promovendo a responsabilidade empresarial entre líderes empresariais na Costa Rica. Em março de 1997, juntou-se ao Instituto Centro-Americano de Administração de Empresas (INCAE) para realizar um fórum para 200 empresários denominado “Uma Reunião de Empresários: Nosso Papel na Construção do Futuro”. A meta do fórum era iniciar um diálogo e fazer com que a comunidade empresarial da Costa Rica se tornasse mais consciente acerca de seu papel na promoção do desenvolvimento social do país. A importância da responsabilidade empresarial foi endossada pelos participantes e dois meses depois criou-se a Associação de Empresários para o Desenvolvimento (AED), mediante a qual 36 empresas dedicarão 1% de seus lucros para apoiar o desenvolvimento social da Costa Rica. Contudo, os fundadores da AED sabem que o dinheiro em si não basta. A missão da AED consiste em promover um espírito unificado de participação e serviço, flexibilidade, criatividade e dinamismo entre empresários e o desejo de utilizar suas habilidades a serviço da sociedade. H. B. Fuller sabe que o desenvolvimento sustentável requer que todos os setores trabalhem juntos como parceiros, oferecendo seus melhores recursos (financeiros e humanos) para definir e implementar prioridades de desenvolvimento local, social e econômico que assegurem a plena participação de todos os membros da comunidade.

Em sua apresentação final sobre “Desenvolvimento sustentável: um



Prefeito de Nejava, René Canjuro, discursa à líderes de uma cidade próxima sobre desenvolvimento local. (Foto: Sean Sprague.)

novo paradigma para o setor empresarial”, Gabriel Solórzano, Presidente do Instituto Nicaraguense de Desenvolvimento, ofereceu oportunidades para a participação das empresas no desenvolvimento. Sua proposta consiste em desenvolver um espírito de serviço no setor empresarial, promover novos valores, elaborar uma visão regional de desenvolvimento sustentável e comprometer-se a trabalhar juntos para construir uma região que possam deixar com orgulho para seus filhos. Gabriel perguntou ao grupo: “Como se alimenta um elefante? Com muitas pequenas porções.” Os sete estudos de casos oferecem uma amostra do que está sendo feito e do que é possível quando as empresas se associam a outros setores para apoiar o desenvolvimento sustentável.

— *Linda Borst*

Consulta de Miami sobre Desenvolvimento Local

Com o início do exercício fiscal em outubro de 1996, a Fundação Interamericana entrou num novo caminho. Pela primeira vez em 26 anos, focalizou bem a definição das metodologias de desenvolvimento que apoiaria na América Latina e no Caribe. Convencida de que as transformações nas relações sociais e econômicas, inclusive a descentralização e democratização, alteraram fundamentalmente o campo em que os agentes do desenvolvimento de base trabalham melhor, a Fundação começou a concentrar seus esforços no apoio a programas de desenvolvimento local executados por parcerias entre organizações não-governamentais (ONGs) e os setores público e privado. Os resultados continuarão incluindo desde produção agrícola, habitação e saúde a proteção



Zulema López faz com as mãos uma figura de argila. Ela é uma beneficiária do programa de desenvolvimento da micro-empresa da Fundação Para o Desenvolvimento da Economia Popular (FUDEP), um projeto co-financiado pela IAF-PDVSA, visitado pela primeira dama Hillary Clinton em outubro de 1997. (Foto: Daniel Cima.)

ambiental, cultura e outras áreas. A diferença é que agora as organizações comunitárias não estarão lutando sozinhas. As prioridades do novo programa da Fundação são **desenvolvimento local e investimento social**.

O primeiro ano foi como um curso improvisado para os funcionários e gerentes, no qual tinham que descobrir rapidamente as maneiras pelas quais a Fundação poderia apoiar o desenvolvimento local e investimento social. Como havia feito anteriormente, a Fundação recorreu à assessoria de colegas da América Latina e Caribe com longa experiência na matéria. Uma dessas consultas teve lugar em Miami, durante um seminário que precedeu a abertura da Terceira Conferência Interamericana de Prefeitos em maio de 1997.

Os debates, que duraram um dia e meio, se concentraram em três questões amplas: (1) Quais as condições necessárias para que o desenvolvimento local seja uma estratégia eficaz na América Latina? (2) Como o processo de desenvolvimento local funciona em contextos específicos? (3) Quais os indicadores do êxito dos esforços de desenvolvimento local e como medi-los?

As respostas vieram de experiências de desenvolvimento local nos nove países representados no seminário (México, El Salvador, Honduras,

Venezuela, Brasil, Colômbia, Peru, Uruguai e Argentina). Na maioria dos casos, a política de descentralização do poder do nível nacional para o governo municipal abriu novas oportunidades de participação popular no processo decisório e, em muitos casos, liberou recursos financeiros para financiar as atividades de desenvolvimento. Uma pré-condição para o êxito do desenvolvimento local em quase todos os casos era a existência de uma rede de relações entre comunidades e ONGs, em outras palavras, uma sociedade civil com um certo grau de maturidade. Outra pré-condição essencial era um governo local que, pelo menos, não fosse um obstáculo ao processo de desenvolvimento local. Em alguns dos casos descritos, o governo municipal havia iniciado o processo; mas, na maioria, sua função em geral consistia em facilitar um processo iniciado por outros. Uma terceira pré-condição era um certo sentido de identidade com um território específico que ajudava a superar divisões entre grupos ou classes econômicas; essa identidade significa que se pode pensar em termos de benefícios mútuos, em vez de exclusivos. Finalmente, havia muitas indicações de que não bastam as boas intenções e o espírito de colaboração; para que as parcerias de desenvolvimento sejam produtivas e sustentáveis, é preciso que os

recursos estejam disponíveis localmente.

Na prática, o desenvolvimento local é um processo pelo menos tão variado e multifacetado quanto qualquer outro tipo de desenvolvimento, e até mais. A combinação de agentes nos projetos de desenvolvimento local — governo municipal, empresas, organizações de base e ONGs — envolve muitas permutas. A maneira como esses grupos se juntam, a contribuição de cada um, a durabilidade de sua aliança e a importância dos seus resultados variarão em cada situação. Todos os oradores concordaram em que uma aliança para desenvolvimento local representa um diálogo mais contínuo do que um acordo formal. E advertiram contra o conceito estreito de desenvolvimento local que perde de vista suas vinculações com as tendências nacionais e internacionais.

Quanto aos indicadores de um desenvolvimento local bem-sucedido, grande parte do debate girou em torno da definição de êxito. Espera-se que o desenvolvimento local seja um instrumento eficaz e sustentável para reduzir a pobreza. Com base em suas experiências com o desenvolvimento local, os participantes assinalaram como elementos necessários: instituições locais mais fortes, vários estratos de uma comunidade visando a metas comuns e a participação de novos agentes sociais no desenvolvimento.

Assistiram ao seminário os seguintes representantes da América

Latina: Vicente Arredondo, DEMOS, México; Leonidas Ávila, ACODE, Honduras; Lucia Calil, Sal da Terra, Brasil; Oscar Grillo, Serviço de Apoio, Região Cone Sul, Argentina; Josefina Huaman, ALTERNATIVA, Peru; José Luis López, CESAP, Venezuela; Javier Marsiglia, CLAEH, Uruguai; Betty Pedraza, PARCOMUN, Colômbia; Rodrigo Quintero, Fundación Social, Colômbia; e Marcos Rodríguez, FUNDE, El Salvador. Milo Stanojevich da Região Latino-Americana de CARE, foi convidado a representar a perspectiva de outra entidade. O seminário também contou com a participação de 11 funcionários e gerentes da Fundação.

— *Pat Breslin*

UMA CÚPULA GLOBAL DÁ CRÉDITO A QUEM MERECE

Dos mais de 1 bilhão de pobres do mundo, somente 0,2% têm acesso a empréstimos comerciais. Mais de 2.500 líderes, inclusive chefes de Estado e representantes dos setores público, privado e sem fins lucrativos, se reuniram em Washington, D.C., em fevereiro de 1997 numa cúpula global para promover soluções de base que prometem preencher essa lacuna.

Muito já foi realizado. Segundo o Presidente do Banco Mundial, James Wolfensohn, “os programas de microcrédito levaram o dinamismo da economia de mercado aos povos e aldeias mais pobres do planeta, permitindo que milhões de indivíduos saiam da pobreza com dignidade”. Nas últimas três décadas, esses programas beneficiaram oito milhões de famílias, obtiveram taxas de

amortização de 95% ou superiores, acrescentaram serviços empresariais para ampliar o horizonte de seus clientes e atraíram fundos de investimento de instituições internacionais de desenvolvimento, bem como crescente atenção e apoio local dos setores público e privado.

Muhammed Yunus, fundador do Banco Grameen de Bangladesh e pioneiro do movimento de microcrédito, desafiou os participantes a ampliar sua visão e pensar em termos globais. Proclamando “o fim da era do *apartheid* financeiro”, disse que chegou a hora de encarar o acesso ao crédito como um “direito humano”, da mesma forma que o acesso à comida. Nancy Barry, presidente do Women’s World Banking, apoiou esse apelo, assinalando o poder dos pequenos empréstimos para gerar “grandes efeitos multiplicadores”. O Diretor Executivo da Unicef, Carol Bellamy, citou um estudo da Guatemala segundo o qual as comunidades com programas de microcrédito têm taxas mais altas de escolaridade, um número menor de crianças trabalhando e taxas mais baixas de mortalidade infantil. Outros enfatizaram que o microcrédito tem sido um meio para aproveitar a criatividade e energia das mulheres, elevando a renda familiar, os níveis de nutrição e a conscientização acerca das escolhas reprodutivas e, ao mesmo tempo, produzindo uma nova geração de líderes comunitários.

Os participantes da primeira Cúpula sobre Microcrédito responderam ao desafio de elevar sua visão se comprometendo a proporcionar crédito e serviços empresariais e financeiros para que 100 milhões das

famílias mais pobres do planeta possam ter suas próprias empresas até o ano 2005. As medidas adotadas para atingir essa meta incluem desde apelos inspiracionais e motivacionais para uma maior conscientização pública até os detalhes práticos da qualidade dos programas. Os chefes de Estado do Peru, Bangladesh e Uganda, a Rainha Sofia da Espanha e a Primeira-Dama dos Estados Unidos, Hillary Rodham Clinton pronunciaram discursos de apoio. Praticantes de programas de microcrédito de todo o mundo se reuniram para comparar experiências e identificar as melhores práticas em 64 áreas de política e implementação. Os participantes foram divididos por tipo organizacional em 13 conselhos, e cada um elaborou sua própria declaração de como atingir a meta até o ano 2005.

Indo além do esforço de promover a conscientização e articulação internacional, os organizadores da cúpula incentivaram cada instituição participante a elaborar seu próprio plano de ação para a expansão do microcrédito. Esse mosaico de oportunidades será pesquisado durante o próximo ano para verificar a possibilidade de vinculá-las no sentido de um apoio mútuo e identificar lacunas que podem impedir a consecução das metas gerais até 2005. A Declaração da Cúpula solicita às organizações participantes que canalizem seus esforços em cinco áreas: (1) fortalecer a capacidade dos programas de microempresas para beneficiar os grupos mais pobres; (2) treinar praticantes; (3) promover alterações nas políticas e regulamentos que fortaleçam o setor; (4) galvanizar a consciên-

tização dos meios de comunicação; (5) criar parcerias que aumentem os fundos de capital e promovam a difusão de práticas melhores.

Embora a Cúpula não tenha solicitado um compromisso financeiro direto para arrecadar os US\$ 21 bilhões necessários para beneficiar 100 milhões de famílias, muitas entidades anunciaram programas de maior apoio. O Banco Interamericano de Desenvolvimento anunciou sua nova estratégia de canalizar US\$ 500 milhões para o desenvolvimento de microempresas nos próximos cinco anos. O plano ajudará os países a melhorar suas políticas e regulamentos, ajudará os programas de microcrédito a aumentar sua capacidade profissional e administrativa, proporcionará acesso a microempresários de baixa renda e vinculará as organizações não-governamentais (ONGs) com investidores do setor privado para melhorar os serviços e ampliar a base de capital para empréstimos. A Agência de Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos anunciou que se concentrará em sustentar os programas de microcrédito para que as lições aprendidas possam ser transferidas a outros programas, inclusive nos Estados Unidos. O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento anunciou sua iniciativa MicroStart, destinada a canalizar US\$ 40 milhões em treinamento e assistência técnica para programas locais e criar condições que estimulem o crescimento.

Várias empresas privadas (inclusive Monsanto, Citicorp e MasterCard International) também participaram da Cúpula, reconheceram o surgimento de novas oportunidades e enfatizaram seu compromisso no sentido de ampliar o fluxo de capital privado para o setor.

Mesmo com a mobilização de novos recursos, a Declaração da Cúpula expressou uma nota de cautela. Deve-se aumentar a capacidade institucional no âmbito local para lidar com o crescimento previsto. Uma expansão indiscriminada pode destruir as organizações em vez de ajudá-las. É preciso contar com uma estratégia múltipla. Os programas de microempresas existentes precisam de assistência técnica para aumentar sua capacidade administrativa e gerencial. É preciso estabelecer quadros normativos para consolidar e desenvolver o setor. O setor bancário formal tem que participar. Deve-se elaborar mecanismos melhores para acumular um volume maior de poupança e fornecer investimento rural para atividades não agrícolas. Os programas devem fixar taxas de juros que sejam acessíveis mas também lucrativas, para atender a novos mutuários e evitar a descapitalização. Isso, por sua vez, exigirá melhores canais de informação sobre os mercados externos e internos.

Dada a complexidade dessas tarefas, será preciso contar com condições ótimas para alcançar as metas até o ano 2005. Isso levou alguns observadores a advertir que se estavam criando expectativas irrealistas. O aumento de dez vezes no número de famílias que recebem serviços de microcrédito é uma tarefa assustadora, mas também surgiram outras preocupações. Por exemplo: os programas devem ajudar os mutuários a passar ao sistema bancário formal ou os recursos devem ser reciclados através dos bancos comunitários para fortalecer as organizações locais e atacar os problemas estruturais da pobreza? Embora as duas posições

não sejam mutuamente excludentes, uma queda abrupta no setor sem fins lucrativos poderia afetar o controle local dos recursos e reduzir os benefícios sociais derivados dos programas. O setor bancário formal talvez não possa ajustar-se suficientemente para proporcionar a assistência técnica de que os principiantes necessitam para sobreviver e as novas empresas provavelmente não poderão contratar essa assistência por conta própria. Finalmente, existe o perigo de arriscar tudo numa só cartada. Embora exista um consenso geral no sentido de que as microempresas geram benefícios substanciais, o microcrédito não é uma panacéia para o desenvolvimento. A melhoria da situação econômica dos indivíduos sem resolver os problemas estruturais subjacentes talvez só produza ganhos temporários.

A Fundação fará sua parte para apoiar o setor mediante seus novos programas de Investimento Social e Desenvolvimento Local e se esforçará para que os resultados sejam sustentáveis. Ao fazer isso, aproveitará sua experiência de financiador do desenvolvimento das microempresas latino-americanas acumulada nos últimos 25 anos. Nesse período, a Fundação concedeu 1.195 doações no total de mais de US\$ 152 milhões; em 1996, o apoio ao desenvolvimento de empresas representou cerca de 38% do financiamento da Fundação. Os microempresários estarão entre os beneficiários na medida em que a Fundação continua a buscar mecanismos inovadores de canalização de recursos dos setores público e privado para programas organizados no âmbito local.

— *Michael McCabe*



Víctor Julio Hostúa corta couro em uma micro-empresa apoiada pela CESAP, uma ONG Venezuelana que ajuda financeiramente suas atividades alugando suas instalações e vendendo serviços e cursos. (Foto: Antonieta Meo.)

A Estratégia da NESsT: Sustentar a Reforma Social mediante Autofinanciamento

Na América Latina, a maioria das organizações da sociedade civil (OSC) tem acesso limitado a recursos financeiros e tendem a depender da assistência financeira de países desenvolvidos. Contudo, alguns governos e instituições privadas começaram a reduzir, ou mesmo eliminaram, sua assistência à região. Além disso, muitos dos recursos externos dirigidos à região somente estão disponíveis em condições bem rigorosas. Os doadores geralmente especificam que os recursos devem ser aplicados apenas em certas áreas ou para gastos programáticos, deixando poucas oportunidades para que as OSC encontrem apoio adequado para suas despesas operacionais além do ciclo dos projetos.

Como quebrar esse ciclo de financiamento baseado em projetos e dirigido pelos doadores? A Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team (NESsT) acredita que o “autofinanciamento (atividades realizadas pelas OCS para criar fundos novos e sustentáveis para gastos programáticos ou operacionais) é uma alternativa viável. Ao gerar suas

próprias fontes de renda, suplementando os doadores privados e públicos, e como parte de uma estratégia institucional geral, as OCS podem aumentar sua independência e viabilidade a longo prazo. As atividades de autofinanciamento podem ou não estar relacionadas com a missão, incluindo cobrança pelos serviços, venda de produtos, autorização para uso do nome, aluguel de imóveis desocupados, empreendimentos comerciais e renda de poupança e investimentos.

A NESsT é uma organização não-governamental sem fins lucrativos dedicada a fortalecer a sustentabilidade financeira das OCS que promovem a reforma social e o desenvolvimento mediante uma utilização do autofinanciamento que seja responsável do ponto de vista social e ambiental. Mediante suas atividades de pesquisa, programas e políticas, NESsT: (1) avalia a viabilidade e eficácia do autofinanciamento; (2) gera capacidade individual e institucional para elaborar e implementar alternativas de autofinanciamento; (3) aumenta a conscientização e apoio a essas alternativas. Durante a primeira etapa de seu trabalho, NESsT está colaborando com parceiros de seis regiões (Estados Unidos e países da Organização de Cooperação para o

Desenvolvimento Econômico (OCDE), América Latina e Caribe, Europa Central e Oriental, Norte da África e Oriente Médio, África Subsaariana, Ásia e Pacífico) para pesquisar, documentar, analisar e disseminar a experiência de mais de 100 estratégias de autofinanciamento de OCS, bem como os obstáculos jurídicos, fiscais e normativos externos que existem para os empresários sem fins lucrativos.

Um dos principais focos de trabalho da NESsT é a América Latina e o Caribe. As OCS da região não têm utilizado o autofinanciamento para gerar recursos. Embora o financiamento das OCS tenda a variar de um país a outro, a criação de novos recursos como forma de apoio financeiro não prevalece em nenhum deles. Contudo, algumas OCS da região estão utilizando estratégias de autofinanciamento para apoiar suas atividades. À medida que os governos continuam a privatizar seus serviços e passá-los às mãos das OCS e à medida que os doadores dos países desenvolvidos continuam reduzindo sua assistência à região, as OCS terão que começar a aproveitar as oportunidades de oferecer seus serviços profissionais a clientes públicos e privados.

A Fundación Redes y Desarrollo (FUNREDES) é uma OCS internacional com sede na República Dominicana que se dedica à divulgação de informações e tecnologias de comuni-

cações nos países em desenvolvimento. Aproveitando seu equipamento e a experiência de seus funcionários, FUNREDES cobre mais de 70% de seu orçamento operacional oferecendo serviços de Internet e website a empresas. No Chile, Casa de la Paz, uma OCS ambiental, obtém a maior parte de seus recursos mediante as atividades comerciais de sua editora, Editorial "La Puerta Abierta," bem como taxas cobradas pelos serviços de consultoria e treinamento. Além disso, Casa de la Paz serve como incubadora para novas OCS, oferecendo escritórios e apoio administrativo, e promove sua sustentabilidade. No Brasil, a Organização de Ajuda Fraternal (OELF) abriga e educa crianças de rua abandonadas e negligenciadas com fundos gerados

através da venda de produtos tais como móveis de escritório e equipamento hospitalar fabricados pelos jovens. Mediante essa aprendizagem prática, a OELF proporciona treinamento e oportunidades econômicas, além de cobrir 100% de suas despesas operacionais.

Esses casos demonstram a viabilidade do autofinanciamento como forma alternativa de financiamento na região. Contudo, é preciso examinar cuidadosamente os obstáculos internos e externos a essa estratégia e documentar os casos em que está funcionando bem. No Chile, NESST está planejando o lançamento de um programa com Acción Ciudadana por el Medio Ambiente e a Fundación Nacional para la Superación de la Pobreza para realizar pesquisas sobre

atividades de autofinanciamento, divulgar as informações e resultados e ajudar a desenvolver empreendimentos ecológicos e sociais e as estruturas de apoio necessárias para viabilizá-los. Além disso, planeja estender seu trabalho a outros países, colaborando com líderes comunitários, pesquisadores, agentes do desenvolvimento, autoridades e doadores para fortalecer o uso do autofinanciamento como estratégia de sustentabilidade das OCS em toda a região.

Para mais informações sobre as atividades e serviços da NESST, inclusive sua publicação *New Directions in NGO Self-financing*, dirija-se a: NESST, 3104 Grindon Avenue, Baltimore, MD 21214, EUA. Telefone/Fax: 410-426-3671. E-mail: nesst@igc.apc.org
— Nicole Etchart

Beneficiários da Fundação nas notícias

Fundación para El Desarrollo de la Economía Popular (FUDEP), que apóia microempresários em Caracas, Venezuela, causou grande sensação quando foi escolhida como instituição modelo a ser visitada pela Primeira-Dama Hillary Clinton durante a visita do Presidente Clinton a esse país em 13 de outubro de 1997. A Sra. Clinton aplaudiu as mulheres de baixa renda que haviam formado pequenas empresas com empréstimos da FUDEP. Com uma taxa de amortização de 96%, a FUDEP, nas palavras da Sra. Clinton, poderia "fazer inveja a

muitos bancos comerciais". A Primeira-Dama recebeu o título de membro honorário da FUDEP, além de uma boneca de pano com o nome da sua filha Chelsea. ... O **Comité para la Defensa y Desarrollo de la Flora y Fauna del Golfo de Fonseca** foi muito elogiado ao receber o Décimo Rainforest Alliance Ally Award por suas atividades de preservação da floresta tropical de Honduras. ... A Embaixadora dos Estados Unidos na República Dominicana, Donna Jean Hrinak, atraiu muitos jornalistas ao visitar o **Centro de Investigación y Mejoramiento de la Producción Animal Incorporada (CIMPA)**, um projeto de produção e desenvolvimento na pecuária em Santiago, República Dominicana.

Em sua visita, noticiada no jornal de Santo Domingo, *Listín Diario*, ela destacou o impacto do trabalho do CIMPA em termos de melhoria da renda e bem-estar socioeconômico das famílias nessa área rural. ... Dois beneficiários da Fundação, **Assessoria e Serviços a Projetos em Agricultura Alternativa (AS-PTA)**, do Brasil, e **Consortio Latinoamericano de Agroecología y Desarrollo Sostenible (CLADES)**, do Chile, são comentados em *For All Generations: Making World Agriculture More Sustainable*, um livro organizado por J. Patrick Madden e Scott G. Chaplowe que foi publicado recentemente pela World Sustainable Agriculture Association.

Changing Fortunes, Biodiversity and Peasant Livelihood in the Peruvian Andes, de Karl S. Zimmerer. Berkeley: University of California Press, 1996.

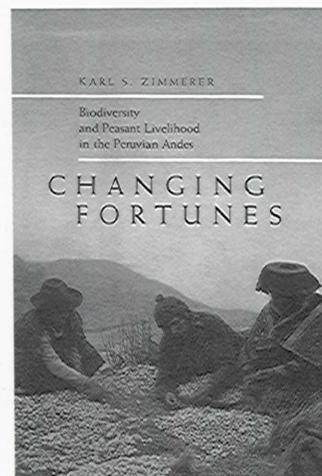
Kevin Healy

Em meados do século 19, uma praga da batata destruiu a principal lavoura de subsistência dos agricultores irlandeses, provocando uma escassez de víveres que exterminou aldeias inteiras, matando milhares e forçando uma grande migração pelo mar até a América do Norte. A batata irlandesa teve origem nas Américas, mas não a sua cultura de produção. Os europeus se concentraram numa cepa de pouca variedade de modo a intensificar o rendimento para o mercado e a monocultura que se seguiu mostrou-se suscetível a uma única doença inesperada. No mesmo momento em que os homens e mulheres irlandeses desembarcavam no porto de Boston, é provável que os indígenas no Peru ou Bolívia estivessem cultivando uma ou mais variedades de batata que fossem imunes a essa praga.

Nesse exame erudito da agricultura montanhosa dos indígenas do Peru, o geógrafo Karl S. Zimmerer, da Universidade de Wisconsin, documenta a incrível variedade de plantas e animais que existe na região e fornece munção para os que pensam que os pequenos agricultores merecem um maior investimento social. Em vez de encará-los como praticantes de uma agricultura ineficiente de baixo rendimento, devemos considerá-los como guardiões de uma biblioteca viva de

cepas de várias culturas importantes, inclusive milho e batata. Assim como as bibliotecas nacionais descobriram que suas coleções modernas estão se dissolvendo devido ao papel ácido, os principais institutos de pesquisa agrícola de todo o mundo estão descobrindo que seus vastos catálogos de amostras de plantas, reunidos com muita paciência, estão perdendo seu valor, que as sementes devem ser plantadas e colhidas periodicamente para reter seu potencial. Os críticos argumentam que os bancos genéticos centralizados não podem abrigar toda a gama de diversidade existente e acabam excluindo muitas influências e interações ambientais que são necessárias para a evolução da diversidade. Os bioengenheiros de alta tecnologia trabalhando em laboratórios para refinar as lavouras do futuro não poderão encontrar meios de manter a produção à frente da curva populacional se os pequenos agricultores tradicionais não cultivarem a imensa variedade de cepas que herdaram de seus antepassados. Os cientistas podem manipular genes, mas não podem inventá-los. Ironicamente, as grandes agroindústrias dependem dos pequenos agricultores e devem investir neles se quiserem que suas empresas cresçam e prosperem.

A apresentação desse argumento não é o objetivo deste livro. Nas primeiras páginas, Zimmerer nos diz que estão errados os que acreditam que a erosão genética em todo o mundo já danificou irreparavelmente nosso patrimônio agrícola. Os pequenos agricultores estão sendo pressionados a cultivar cepas domesticadas para competir, mas por enquanto continu-



am cultivando também as cepas tradicionais.

O resto desse livro pioneiro é um catálogo exaustivo do rico patrimônio que ainda temos tempo de salvar se tivermos a disposição e bom senso de investir nas pessoas que o possuem. Os Andes contêm um terço dos climas do mundo, abrigando algumas das mais diversas lavouras e sistemas agrícolas. Há cerca de 5.000 a 6.000 variedades de batata e milho. Essa cornucópia reflete o gênio criativo e perseverança dos 10 milhões de agricultores quíchuas e aimarás da região, que preservaram e refinaram seu patrimônio agrícola, apesar de cinco séculos de hostilidade e indiferença que antecedem a conquista de Pizarro.

Zimmerer concentra seu estudo da agricultura e pecuária indígena na Província de Paucartambo, Peru, cujas zonas de cultivo variam de 3.000 a 4.300 metros de altitude. Localizada nas proximidades de Cusco, a antiga capital inca, essa província tem um rico patrimônio genético, com mais de 70 variedades de batata e 27 de milho

As batatas não são apenas batatas, são mini-histórias incorporadas em nomes como “A que chora por seu inca”, “Porco-da-índia abortado” e “O que faz a nora chorar”. Não é exagero dizer que as crianças internalizam um sistema moral quando se alimentam.

e dezenas de outras lavouras e híbridos nativos e europeus. Com uma rara combinação de habilidades, o autor dá vida à informação, utilizando o olhar penetrante do geógrafo para mostrar como essa paisagem acidentada formou a antropologia de sistemas agrícolas específicos que mantêm um equilíbrio entre as lavouras de subsistência e as lavouras comerciais. Suas observações e reflexões sobre o comportamento e a vida cotidiana dessas famílias andinas sob a pressão de condições em rápida transformação são bem informadas e enriquecidas por uma gama de conhecimentos de agroecologia, botânica, etnografia, história e economia política.

Uma das principais mensagens do livro é a de que os agricultores dos Andes sempre tiveram que lutar e inovar para preservar a diversidade apesar das intensas pressões centralizadoras, mesmo antes da chegada dos espanhóis, do mercado e do Estado moderno. Os incas, por exemplo, preferiam a agricultura estatal em grande escala com umas poucas variedades; a diversidade que observamos atualmente tem suas raízes na engenhosidade de milhares de aldeias e culturas que compunham o império. A política pós-conquista de coletar variedades européias de trigo e cevada como tributo dos agricultores indígenas aumentou a pressão sobre as lavouras nativas. Após a reforma agrária de 1969, a escassez de mão-de-obra, a introdução de variedades de batata de alto rendimento e um crescente mercado de cevada para cerveja diminuíram ainda mais a diversidade de lavouras em certas áreas da provín-

cia. Enquanto isso, caíram os níveis de nutrição em muitas famílias rurais, à medida que os agricultores começaram a comprar macarrão de trigo para substituir *quinoa*, *tarwi* e milho que antes cultivavam para consumo. De maneira admirável, Zimmener conta essa história com todas as nuances, analisando cuidadosamente as complexas compensações envolvidas em ações que abalam a diversidade das lavouras, mas, pelo menos a curto prazo, trazem novas oportunidades para as comunidades rurais.

Em capítulos que descrevem os padrões de produção das aldeias, vemos as forças atuantes por trás da preservação da diversidade. Uma é eminentemente prática: o desejo de minimizar as perdas de lavouras cultivando cepas resistentes adequadas ao meio ambiente. A segunda estende a noção de “aptidão” à sobrevivência cultural e às delícias culinárias da cozinha tradicional. Essa matriz de informações é infinitamente interessante e densa: uma extensa rede de conhecimentos sobre como os agricultores cultivam, classificam, cozinham, comem, rezam e falam sobre a batata, milho e outros produtos nativos. As batatas não são apenas batatas, são

mini-histórias incorporadas em nomes como “A que chora por seu inca”, “Porco-da-índia abortado” e “O que faz a nora chorar”. Não é exagero dizer que as crianças internalizam um sistema moral quando se alimentam.

Embora o autor escreva admiravelmente sobre os povos que criaram essa abundância física e cultural, e como essa riqueza é a chave para a conservação da biodiversidade, não é tão otimista em relação à inevitabilidade do desenvolvimento genuinamente sustentável. Ele admite que os agricultores cultivaram e pastorearam em excesso as encostas frágeis, à medida que os elementos removiam o solo arável na região. Para todos aqueles que esperam conter essa tendência, e para os que compreendem que o futuro de áreas distantes do planeta está ligado a essa região, o livro é um recurso valioso. É um alerta para agroempresários, autoridades, cientistas, engenheiros, doadores, ambientalistas, estudantes e praticantes do desenvolvimento na América Latina. A preocupação com a biodiversidade não se limita à Amazônia e os pequenos agricultores são um elemento essencial da solução do problema. Esperemos que a editora lance em breve a edição em brochura, para que o livro alcance o vasto público que merece.

Kevin Healy é representante da Fundação para o Peru e autor de um livro sobre cultura nativa e desenvolvimento na Bolívia a ser publicado em breve.

Recursos

Informação. Sem ela, as parcerias entre setores tão diversos como a comunidade empresarial, as entidades sem fins lucrativos e o governo não passariam de um castelo no ar. O conhecimento e a compreensão são pré-condições do estabelecimento de relações, particularmente as que implicam o compromisso de recursos.

Talvez a maior necessidade seja de informação sobre os novos agentes do desenvolvimento. Que empresas estão envolvidas e em que áreas? O que as motiva? Como entrar em contato com elas? A maioria dos recursos nesta edição de *Desenvolvimento de Base* ajuda a responder a essas perguntas e dirige os leitores a outras fontes de informação sobre as empresas envolvidas em atividades de desenvolvimento.

Benchmarking Corporate International Contributions é um relatório de pesquisa preparado por The Conference Board, uma associação mundial de empresas. O relatório analisa as contribuições internacionais de 24 empresas globais com sede nos EUA, a maioria das quais doou entre US\$ 2 e 7 milhões anualmente a outros países. Os programas internacionais representam uma média de 14% do seu orçamento total de contribuições e são o componente que mais cresce nesse orçamento.

O relatório constatou que os programas de contribuições internacionais são componentes estratégicos dos planos empresariais adotados principalmente para desenvolver oportunidades de negócios, cumprir obrigações empresariais e responder a pressões das comunidades e funcionários do governo. Em cada caso, os programas têm um vínculo direto com os interesses e metas comerciais da empresa e a maioria das decisões de financiamento é tomada pelos gerentes locais.

O estudo também constatou que as doações internacionais às vezes representam problemas para as empresas. As companhias admitiram que necessitam de ajuda para avaliar projetos, identificar entidades sem fins lucrativos que sejam competentes e supervisionar as doações. Apesar desses problemas, o relatório conclui que “a participação local está trazendo benefícios para as empresas”.

Outros relatórios da Conference Board incluem: ***Strategic Opportunities in Corporate Community Activity***, ***Measuring Corporate Community Involvement*** e ***Corporate Giving Strategies that Add Business Value***. Contato: The Conference Board, Inc., 845 Third Ave., New York, NY 10022-6679. Tel: (212) 759-0900 Fax: (212) 980-7014. E-mail: info@conference-board.org

A missão do ***Center for Corporate Community Relations*** no Boston College é “ajudar as empresas a elaborar políticas e estratégias que assegurem sua licença para operar em diversas partes do mundo, fazendo com que sejam bem-vindas.” O Centro é uma organização internacional de treinamento e pesquisa que ajuda as empresas a manter uma presença positiva na comunidade, melhorando o padrão de vida da população. Como parte de sua missão, o Centro oferece programas sobre relações entre a empresa e a comunidade, produz várias publicações, inclusive a ***Corporate Community Relations Letter*** (um boletim publicado 10 vezes ao ano), criou uma biblioteca sobre relações comunitárias e mantém um centro de serviços de informação. Um recurso particularmente valioso é o centro de serviços de informação, com materiais de mais de 1.200 empresas e informações sobre mais de 400 organizações importantes para as relações comunitárias e responsabilidade social das empresas. O Centro criou a expressão “bom vizinho” e seu treinamento visa a preparar as empresas para serem boas vizinhas. Contato: The Center for Corporate Community Relations at Boston College, Chestnut Hill, MA 02167-3835 USA. Tel: (617) 552-4545. Fax: (617) 552-8499. e-mail: CCR@bc.edu. Visite a página do Centro em <http://www.bc.edu/ccr>

Rumbo al éxito: Una guía para juntas directivas de organizaciones sin fines de lucro, de Alex Hitz-Sánchez, Paquita Bath, Richard Devine, Patricia León, Bruce Moffat, Monique A. Zegarra. Este livro de 250 páginas publicado por The Nature Conservancy apresenta um panorama geral das responsabilidades da diretoria para ajudar as organizações sem fins lucrativos da América Latina a se tornarem mais eficientes. Utilizando estudos de casos de toda a região e exercícios práticos, o livro é um manual para os diretores e suas organizações. Publicado em espanhol, o livro pode ser encomendado a: Island Press, Box 7, Dept. 5TNC, Covelo, CA 95428 USA Tel: (707) 983-6432 Fax: (707) 983-6414 E-mail: ipwest@igc.apc.org

Measuring the Value of Corporate Citizenship, publicado pelo Council on Foundations, é o produto de um projeto de pesquisa de dois anos executado por 16 empresas multi-

nacionais. O projeto elaborou instrumentos para avaliar o valor e impacto da cidadania empresarial. Seus resultados mostram que a cidadania empresarial tem um impacto mensurável sobre o lucro da empresa e um vínculo direto com muitas funções empresariais, como marketing e administração de recursos humanos.

O projeto identificou duas abordagens principais para essa avaliação. O primeiro método consiste essencialmente numa forma de análise de custos e benefícios na qual as empresas podem aprender a produzir balanços que refletem o custo e retorno da cidadania empresarial. A segunda abordagem, elaborada em colaboração com Walker Information, é um novo instrumento de pesquisa para avaliar o impacto das atividades de cidadania sobre o moral dos funcionários e a lealdade dos consumidores.

Além de apresentar métodos que medem o impacto da cidadania empresarial, o relatório apresenta provas concluintes de que os programas de cidadania empresarial, se forem bem elaborados, administrados e medidos, podem ter um valor estratégico tanto para a empresa quanto para a comunidade. Contato: Council on Foundations, 1828 L Street, NW, Suite 300, Washington, DC 20036 USA. Tel: 202-466-6512. Fax: 202-466-5722. E-mail: corpser@cof.org

Fondos privados, fines públicos: Fundaciones empresarias en el campo social en Argentina, publicado apenas em espanhol pela Edilab Editora. Trata-se de uma lista, mapa institucional e estrutura jurídica e fiscal para fundações privadas na Argentina. Pesquisado e preparado pelo Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social (GADIS), com apoio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o livro responde ao discurso do Secretário Geral Kofi Anan no Foro Econômico Mundial realizado em Davos, Suíça, no qual incentivava novas formas de associação entre os governos e o setor privado. Estudos semelhantes estão sendo realizados em outros países. Contato: Elba Luna, GADIS, Corrientes 989 Piso 7 Oficina E/37, 1043 Buenos Aires, Argentina. Fax: 54 1 322 2635. E-mail: gadis@wamani.apc.org

Partners for Progress: Education and the Private Sector in Latin America and the Caribbean, organizado por Jeffrey M. Puryear. Trata-se de um projeto do Chairman's International Advisory Council of the America's Society, Inter-American Dialogue e Latin American Business Council (CEAL). Publicado em fevereiro de 1997, o relatório examina 30 programas educacionais em todo o hemisfério, nos quais as empresas estão assumindo um papel mais ativo no desenvolvimento dos recursos humanos das áreas em que estão localizadas.

O relatório mostra que a melhoria da educação traz benefícios para a empresa e o país, apresentando exemplos de programas inovadores patrocinados por líderes empresariais. Um dos principais resultados do estudo é o de que as empresas podem oferecer educação, além de apenas dinheiro; podem promover inovação, compartilhar sua experiência administrativa, influenciar a política educacional e estabelecer fundações privadas. São apresentados pelo menos quatro tipos de programas educacionais, desde ajuda direta até empreendimentos conjuntos para reformas educativas radicais. Apesar dos avanços registrados, o relatório conclui que ainda há muito a fazer. O relatório é publicado em Inglês, Espanhol e Português. Contato: Americas Society, Inc., 680 Park Avenue, New York, NY 10021 USA. Tel: 212-249-8950. Fax: 212-249-5868.

Organizações e contatos para programas de jovens

Esta edição de Desenvolvimento de Base apresenta dois artigos sobre programas para jovens e o apoio que o setor privado pode dar a esses programas. A seguir, apresenta-se uma lista de organizações e contatos para programas de jovens:

America's Promise: The Alliance for Youth, 909 North Washington Street, Suite 400, Alexandria, Virginia 22314 USA. Tel: 703-684-4500.

Foro Latinoamericano de la Juventud, Av. Ricardo Lyon 1085, Provincia/Santiago, Chile. Tel: 562-225-7561. Gerardo González, Secretária.

Banco Interamericano de Desenvolvimento, 1300 New York Ave., Washington, DC 20577 USA. Tel: 202-623-3097. Fabian Koss, Agente de Ligação para Programas de Jovens.

International Youth Foundation, 34 Market Place, Suite 800, Baltimore, Maryland 21202 USA. Tel: 410-347-1500. Karen Pittmann, Vice-Presidente de Programas; Carol Michaels O'Laughlin, Diretora de Desenvolvimento de Parcerias e Doações.

Organización Iberoamericana de la Juventud, Plaza de Colón #2, Torre 2, 6-B, Madrid 28046 España. Tel: 341-319-530. Miguel Ángel Briones, Diretor Executivo.

Peace Corps, 1990 K Street, NW, Washington, DC 20526 USA. Tel: 202-606-5291. Paul Sully, Coordenador de Desenvolvimento da Juventude.

United Nations General Secretariat, D.C. 21314, New York, New York 10017 USA. Tel: 212-963-1380. William Ángel, Encarregado de Políticas e Programas de Jovens.

Youth Service America, 1101 15th Street, NW, Suite 200, Washington, DC 20005 USA. Tel: 202-296-2992. Steven Culbertson, Diretor Executivo.

— Rita Funaro

FUNDAÇÃO INTERAMERICANA

Maria Otero, Presidente; ACCION International

Neil Offen, Vice-Presidente; Presidente da Direct Selling Association

Harriet C. Babbitt, Representante Permanente dos Estados Unidos junto a OEA

Jeffrey Davidow, Secretário de Estado Adjunto de Assuntos Interamericanos, Departamento do Estado dos Estados Unidos

Nancy P. Dorn, Hooper Hooper Owen & Gould

Mark L. Schneider, Administrador Adjunto, Divisão para la América Latina e o Caribe, Agência de Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos

Ann Brownell Sloane, Sloane and Hinshaw, Inc., New York, New York

Patricia Hill Williams, Assistente ao Presidente da Universidade Estatal de New York em Farmingdale, New York

Frank D. Yturria, Yturria Ranch Enterprises, Brownsville, Texas

A Fundação instituiu programas de bolsas em apoio a profissionais do desenvolvimento e pesquisadores da América Latina, do Caribe e dos Estados Unidos, cujos interesses de pesquisas e carreira se relacionam com atividades de desenvolvimento entre as pessoas de baixa renda. Dois desses programas apóiam a pesquisa de campo na América Latina e no Caribe nos níveis de mestrado e doutorado; outro traz eruditos e profissionais latino-americanos e caribenhos aos Estados Unidos para treinamento avançado; a Bolsa Interamericana Dante B. Fascell, apóia atividades de divulgação do desenvolvimento de base de líderes latino-americanos e caribenhos de destaque.

Os temas de maior interesse no tocante a bolsas são os relacionados com as estratégias programáticas da Fundação: Desenvolvimento Local e Investimento Social. Para maiores informações sobre o programa de bolsas, veja a seção "Fellowship" no website <http://www.iaf.gov>

Endereço para inscrição e consultas:

IAF Fellowship Program-Dept. 111
901 N. Stuart Street, 10th Floor
Arlington, VA 22203
EUA

ÍNDICE

Empresas como parceiras no desenvolvimento:
Promover a contribuição pública da empresa privada
Jane Nelson

Peru 2021:
Um plano empresarial para o desenvolvimento nacional
Baltazar Caravedo

Investimento em ativos da comunidade:
O amadurecimento dos programas para a juventude
Michael McCabe

A aposta na juventude: Alavancagem dos investimentos
sociais em Trinidad e Tobago
Ron Weber

A privatização do desenvolvimento de base:
Lições extraídas dos pescadores artesanais do norte da Colômbia
Timothy F. Allred

Fórum • Marcha do desenvolvimento • Livros • Recursos