



TERMO ADITIVO

PRIMEIRO TERMO ADITIVO AO TERMO DE COLABORAÇÃO Nº 039/2024, QUE ENTRE SI CELEBRAM O ESTADO DA BAHIA, ATRAVÉS DA SECRETARIA DO TRABALHO, EMPREGO, RENDA E ESPORTE - SETRE, E A CENTRAL DE COOPERATIVAS DE BENEFICIAMENTO E COMERCIALIZAÇÃO DA AGRICULTURA FAMILIAR E ECONOMIA SOLIDÁRIA DO ESTADO DA BAHIA - ARCO SERTÃO CENTRAL,, ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL- OSC.

O **ESTADO DA BAHIA**, por intermédio da **SECRETARIA DO TRABALHO, EMPREGO, RENDA E ESPORTE - SETRE**, CNPJ nº 13.937.123/0001-03, situada à Av. Luiz Viana Filho, 200, 3ª Plataforma, 2ª Avenida, Centro Administrativo da Bahia – CAB, CEP: 41.745-003 Salvador-Ba, neste ato representado pelo seu titular, **Sr. AUGUSTO SÉRGIO VASCONCELOS DE OLIVEIRA**, brasileiro, portador da cédula de identidade RG nº. 837604745, SSP/BA e do CPF nº 798.142.985-49, autorizado pelo Decreto Simples publicado no D.O.E. de 10/01/2025, doravante denominado **CONTRATANTE**, e a e a **Central de Cooperativas de Beneficiamento e Comercialização da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Estado Da Bahia - ARCO SERTÃO CENTRAL**, CNPJ nº 15.303.517/0001-27, situado à BR 116, Sítio Alagoinhas, s/n, CEP: 48.700-000, município Serrinha/BA, neste ato legalmente representado pelo Sra. **HILDA MERCÊS DA SILVA**, portadora do documento de identidade nº 05899638-99, emitido por SSP-BA, inscrita no CPF/MF sob o nº 001.774.145-96, doravante denominada **OSC CELEBRANTE**, celebram o presente Termo aditivo nos Termos do Processo SEI nº **021.2141.2025.0006203-67**, que se regerá pela lei federal nº. 13.019/2014, que regulamenta o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, e pelo decreto estadual nº. 17.091/2016, mediante as cláusulas e condições discriminadas.

CLÁUSULA PRIMEIRA- DO OBJETO

Pelo presente Termo Aditivo, fica alterado o item **H, I, e K constante no Plano de Trabalho, que passa a figurar na forma do Anexo Único.**

CLÁUSULA SEGUNDA- DO VALOR

O presente aditamento não acarretará acréscimo do valor total do Termo de Colaboração nº 039/2024.

CLÁUSULA TERCEIRA – DA RATIFICAÇÃO

Ficam ratificadas as demais cláusulas do Termo de Colaboração.

CLÁUSULA QUARTA - DA PUBLICAÇÃO

O presente Termo Aditivo será publicado em resumo no Diário Oficial do Estado.

E, para firmeza do que foi pactuado, assinam este instrumento, perante 02 (duas) testemunhas que também o subscrevem

AUGUSTO SÉRGIO VASCONCELOS DE OLIVEIRA
SECRETARIA DO TRABALHO, EMPREGO, RENDA E ESPORTE – SETRE

HILDA MERCÊS DA SILVA
CENTRAL DE COOPERATIVAS DE BENEFICIAMENTO E COMERCIALIZAÇÃO DA AGRICULTURA FAMILIAR E ECONOMIA SOLIDÁRIA DO ESTADO DA BAHIA - ARCO SERTÃO CENTRAL

TESTEMUNHAS:

CPF:

CPF:

ANEXO ÚNICO - PLANO DE TRABALHO
1º TERMO ADITIVO AO TERMO DE COLABORAÇÃO Nº 039/2024

Edital de Chamamento Público nº.03/2024 Finalidade da Seleção: A execução do projeto de expansão, fortalecimento, estímulo e desenvolvimento da economia solidária através dos bancos comunitários, fundos rotativos e empreendimentos

A. IDENTIFICAÇÃO DA OSC:

Dados da OSC

Nome da OSC: Central de Cooperativas de Comercialização da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Estado da Bahia (Arco Sertão Central)

CNPJ: 15.303.517/0001-27

Data de Criação: 19 de maio de 2011 Endereço: BR 116, Sítio Alagoinhas, s/n. Telefone: 75 3062 - 9225

Endereço eletrônico (e-mail): arcosertaocentral@yahoo.com.br Dados do Representante Legal

Nome: Hilda Mercês da Silva

Endereço: Distrito de São João, s/n, Zona rural - Conceição do Coité-Ba Endereço eletrônico (e-mail): hilda_merces@hotmail.com

RG/Órgão expedidor/UF: 05.899.638-99 - SSP/BA CPF: 001.774.145-96

B. OBJETO DA PARCERIA

Constitui-se objeto da parceria a execução do projeto **MULHERES PRODUTORAS DO SERTÃO GERANDO RENDA, TRABALHO E OPORTUNIDADES PARA SUPERAÇÃO DAS DESIGUALDADES**, vinculado ao Plano Plurianual 2024 a 2027, por meio do:

Programa: Bahia Solidária e Artesanal;

Compromisso: Fortalecer as finanças solidárias e a oferta de crédito para microempreendedores populares, cooperativas e associações;

Iniciativa: Apoiar empreendimentos econômicos populares com microcrédito e finanças solidárias priorizando, mulheres, negros, povos originários, comunidades quilombolas e demais povos e comunidades tradicionais (SETRE / COMFIS), bem como Fortalecer a divulgação do microcrédito e das finanças solidárias (SETRE / COMFIS).

C. OBJETIVO DA PARCERIA

Promover para 10 grupos produtivos de mulheres e 60 mulheres produtoras do **Território do Sisal**, particularmente nos municípios de Santaluz, Conceição do Coité e Valente a igualdade de gênero, o empoderamento feminino e o desenvolvimento econômico, por meio da capacitação, treinamento e suporte técnico específico buscando superar as desigualdades persistentes como fenômeno social e as barreiras que limitam sua participação na economia criando oportunidades de trabalho e renda para as mulheres.

D. DESCRIÇÃO DA REALIDADE OBJETO DA PARCERIA E O NEXO COM A ATIVIDADE OU O PROJETO PROPOSTO E METAS A SEREM ATINGIDAS

a) O TERRITÓRIO DO SISAL NA BAHIA

Delimitação territorial e caracterização geográfica

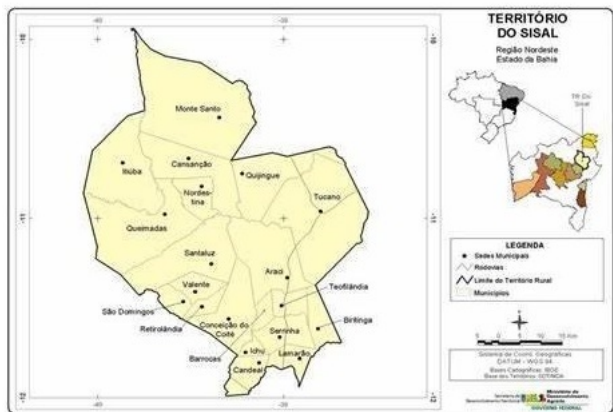
O Território do Sisal está situado no semiárido baiano, abrangendo vinte municípios (figura 1). No total, o Território do Sisal ocupa uma área de 3,6% da área total do estado da Bahia, que é de 564.692 km² (Bahia, 2007a).

Em relação ao clima, tem uma temperatura média entre 23,6° C e 24,9° C, com pluviosidade anual entre 485,7 mm (Cansanção) e 942,4 mm (Barrocas). Essa precipitação pluviométrica é periódica e irregular, concentrando 70% das chuvas em apenas dois ou três meses do ano (entre novembro e junho). Em outras palavras, o território não tem estações climáticas bem definidas (Bahia, 2011c). Esses atributos climáticos, associados ao contexto geográfico-regional e à baixa hiposometria (ou altitude), classificam o Território do Sisal no tipo climático semiárido. As únicas exceções são os municípios de Ichu, Barrocas, Lamarão e Serrinha, considerados como sub úmidos a seco.

Essas condições climáticas adversas inibem a atividade produtiva e a sobrevivência da população, principalmente em longos períodos de estiagem, quando os índices pluviométricos caem para 200 mm e 400 mm. Nestes níveis pluviométricos, o armazenamento de água e praticamente todas as atividades agropecuárias são inviabilizadas. Em média, os longos períodos de estiagem se repetem a cada doze anos e duram entre dois e cinco anos (Codes Sisal, 2010). Nesse contexto, o principal bioma do Território do Sisal é a caatinga e seu tipo singular de vegetação xerófila tropical, com um conjunto de árvores e arbustos espontâneos, densos, baixos, retorcidos, leitosos, de aparência seca, de folhas pequenas e caducas.

Esse ecossistema tem como principais espécies estas: umbuzeiro, caroá, bar-riguda, algodoeiro-de-seda, icó, baraúna, camaratuba, faveleiro e pau-ferro, bem como diferentes espécies de cactáceas, como xique-xique, palma e mandacaru. É essa complexa variedade que garante a vida animal e humana, possibilitando que as populações supram, por exemplo, suas “necessidades de vestimenta, ali- mentação, medicamentos, energia e habitação” (Codes Sisal, 2008). Por isso a vegetação ou o ecossistema semiárido têm um grande valor simbólico-cultural, que se identifica com a sobrevivência do sertanejo, revelando a enorme relação entre o homem e a natureza. O solo no Território do Sisal é predominantemente raso, sílico-argiloso, seco, quase sem humos, pedregoso e pobre em nutrientes. Essas características, associadas às limitações climáticas, criam um substrato geológico cristalino, rico em sais e que torna as águas salobras, de sabor desagradável para humanos e para animais. No entanto, em períodos de longa seca, a utilização da água salobra é inevitável.

Delimitação do Território do Sisal



relação à aptidão das terras, é predominantemente do Sisaal a aptidão regular para lavouras. Essa categoria inclui limitações moderadas para a produção sustentada, exigindo um preciso e adequado manejo dos recursos de solo e de água para evitar a degradação e, no limite, a desertificação (Bahia, 2007d). Tais limitações reduzem a produtividade e os benefícios do uso das terras, além de restringirem as variedades de cultivo, no caso do Território do Sisaal, mais apropriadas para os cultivos de “sequeiros” tradicionais e/ou tecnificados. Enfim, é importante notar que o Território do Sisaal não tem qualquer unidade de conservação (ou reservas naturais, parques e florestas nacionais, entre outros).

Aspectos históricos do Território do Sisaal

A história do Território do Sisaal está diretamente ligada ao período colonial brasileiro

– quando os primeiros colonizadores portugueses chegaram ao semiárido baiano e nordestino, em meados do século XVI (Codes Sisaal, 2010, p. 24). Para ocupar o amplo território, a pecuária extensiva foi um dos instrumentos mais utilizados, por sua capacidade de penetração pelo interior adentro e pelos baixos custos, chegando à região do rio São Francisco no século XVIII. Para os historiadores, essa estratégia não foi inserida isoladamente, porém em conjunto com outros tipos de práticas políticas e econômicas que perduram até os dias atuais.

Entretanto, foi somente no final do século XIX e início do século XX que a ocupação, em muitas localidades interioranas, se concretizou (Codes Sisaal, 2006). Foi nesse período e por essa região que o lendário Lampião e o beato Antônio Conselheiro arregimentaram seguidores, deixando um rastro de façanhas e/ou medo que até hoje pulsa na “memória coletiva” do povo. O cangaço e o messianismo – “fenômenos regionais emblemáticos” – compõem a singularidade, o misticismo e a baianidade de um território “sofrido”, marcado por paisagens áspers, ressequidas e pedregosas, por onde perambulam os bodes e os jumentos, os mais eloquentes representantes da verdadeira (e simbólica) fauna nordestina (Alves, 1981).

Em outras palavras, desde o final do século XIX, a sobrevivência no Território do Sisaal é difícil e penosa, especialmente em virtude das secas e das carências de recursos naturais, econômicos e sociais. Ou seja, é verdadeira a imagem apresentada por Euclides da Cunha (Os Sertões) e por Graciliano Ramos (Vidas Secas) de um sertão com solos ressequidos, carcaças de animais e migrantes com trouxas sobre a cabeça. O tempo e o espaço não só teceram a individualidade e a identificação cultural do povo sisaleiro como, do mesmo modo, arrebataram a autoestima do sertanejo, com elevada pobreza e penúria. Isso revela que os mesmos recursos escassos que suscitam infortúnio garantem igualmente as condições mínimas de vida (Silva, 2012; Silva e Ortega, 2015a; 2015b).

Esse paradigma adquiriu novos contornos a partir da década de 1930, quando a cultura do sisal operou uma densa transformação social, criando riquezas, fixando populações, desenvolvendo a economia, criando finalmente uma civilização nova, onde dantes só reinava a descrença e a desolação (Marques, 1978, p. 2-3). Por tudo isso, o sisal foi considerado a “planta redentora”, recuperando econômica e socialmente um vasto território que vivia em extremo pauperismo, com sua população flagelada pela pobreza e sujeita periodicamente aos êxodos rurais. A cultura do sisal conseguiu papel de destaque na Bahia entre 1938-1969, estimulada pelo governo Landulpho Alves e pelas condições favoráveis do mercado.

Em 1940, o governo da Bahia organizou um plantio de 12 milhões de mudas de sisal, mas foram plantadas só 2 milhões. Paralelamente ao estímulo do plantio em larga escala, o governo importou a primeira máquina desfibradora, de fabricação americana, da marca Irene, com capacidade de produção de 3 mil quilos de fibra em dez horas de trabalho. Assim sendo, o sisal foi alargando as suas fronteiras, invadindo todo o nordeste baiano. A partir desse período, a região passou a ser chamada – em razão da comercialização do sisal, adquirindo várias nomenclaturas – de Região Sisaleira, ou do Sisaal, Sisalândia (Ricci, 2007), e mais recentemente, de Território do Sisaal.

No final da década de 1940, teve início a exportação do sisal, com 96% da produção voltada para o mercado externo. Por fim, o sertão baiano possuía – pela primeira vez na história – condições mínimas e efetivas de integração ao mercado estadual, nacional e internacional (Nascimento, 2003). Em 1950, o Brasil e a Bahia já figuravam numa posição de destaque no que tange à produção mundial de sisal. Segundo o Sindicato das Indústrias de Fibras Vegetais da Bahia – Sindifibras (2005), em 1951, o Brasil assumiu a vice-liderança na produção mundial. Nesse período, a expansão da produção do sisal ganhou força em razão das políticas de industrialização implantadas no país, beneficiando a adoção de processos de mecanização do desfibramento, por meio da máquina paraibana.

Com o fim do processo de desfibramento manual e com a substituição da máquina Irene, “a década de 1960 se revelou uma das mais promissoras no cultivo do sisal na Bahia” (Almeida, 2006, p. 136), provocando um boom entre os agricultores de diferentes regiões do sertão nordestino. Nessa ocasião, cerca de 27 municípios baianos aderiram à extração do sisal como estratégia de sobrevivência para a população rural. Para Almeida (2006), o sisal aparece nos distintos discursos, oficiais e não oficiais, como uma saída para as populações rurais pobres. A alta do preço do sisal no mercado internacional fez o produto ser considerado o “ouro verde do sertão nordestino”, quando “um quilo de sisal comprava um quilo de carne” (Penna, 1987, p. 41).

Entre 1946 e 1973, a produção de sisal na Bahia cresceu de 234 t/ano para 133.992 t/ano (Marques, 1978, p. 30-31). Ou seja, uma expansão de 57,161% na produção em apenas 27 anos. Nessa ocasião, destacavam-se os municípios de Conceição do Coité, Santaluz e Monte Santo. A partir de 1975, a cultura do sisal entra em crise, tendo sua produção reduzida até 1997 em quase 60%. Essa decadência aconteceu em função da entrada no mercado de “substitutos sintéticos” (fios de polipropileno), da concorrência de produtos (de sisal) africanos, da expansão exagerada da oferta em relação à demanda e do fechamento das fábricas europeias que utilizavam fibras de sisal como matérias-primas (Almeida, 2006; Alves, 2005).

A decadência da cultura do sisal revelou não somente novos problemas econômicos, como, do mesmo modo, novos problemas sociais. Apesar de grande demandante de mão de obra, a expansão da produção do sisal foi caracterizada pela permanência da propriedade desigual e da distribuição assimétrica dos benefícios econômicos. Mesmo apoiando-se na produção em pequenas e médias propriedades rurais, “quem produz não ganha, quem ganha exporta”. Em outras palavras, os efeitos positivos da extração do sisal estiveram muito aquém das expectativas proclamadas na década de 1940.

A relação de “expropriação-exploração” mostrou que o cultivo do sisal está subordinado a um “sistema produtivo perverso” e de “comercialização oligopólica”. Ou seja, o sisal não era unicamente o “ouro verde”, mas era também a “fibra da servidão” (Bahia, 1991). Em resumo, a baixa remuneração e as péssimas condições de trabalho fizeram do sisal um “vilão social”, apesar da enorme importância econômica para uma região com poucas opções de sobrevivência ou de renda. Na prática, quem não se sujeitava à servidão do sisal ficava sem alternativas de ocupação e de renda.

Em relação ao sistema produtivo, além de a máquina paraibana ter modernizado de forma significativa o setor sisaleiro, alterou ainda as relações de trabalho, criando uma relação patrão-empregado até então desconhecida, a figura do “tra-balhador do motor”. Antes, o farracheiro desfibrava o seu próprio sisal, agora o trabalhador do motor desfibrava o sisal de terceiros, em terras de terceiros, criando, em muitos casos, uma relação trabalhista que, na prática, não existia e/ou ignorava completamente a legislação. Além do trabalhador do motor, diferentes trabalhadores rurais passaram a trabalhar – sem direitos trabalhistas – em propriedades de terceiros, com o objetivo de complementar a renda familiar (Alves, 2005).

Sobre a comercialização, com a crise da cultura do sisal, ficou evidente que o produtor agrícola não participava de qualquer etapa comercial, ficando limitado somente à venda da fibra seca para intermediários. Até chegar à fase final de exportação ou industrialização, o produto passava por vários agentes de comercialização. Para Alves (2005, p. 45), os exportadores ou as indústrias ficavam com quase 40% da receita bruta gerada pela fibra seca. Enquanto isso, os produtores rurais e os trabalhadores ficavam, em média, com 23% e 10% respectivamente. É visível, deste modo, que os frutos econômicos do cultivo do sisal estão concentrados nas mãos de intermediários e indústrias oligopolistas (no setor sisaleiro).

Com a crise do sisal, a combinação “explosiva” de preços baixos e pouco remunerativos aos pequenos produtores e/ou trabalhadores rurais eliminou um significativo contingente populacional da região e da cultura do sisal (Bahia, 1991). Isso significa que a crise estimulou a migração, temporária ou definitiva, de trabalhadores para centros urbanos regionais (Feira de Santana), estaduais (Salvador) e nacionais (São Paulo e Rio de Janeiro) em busca de melhores condições de vida. Nesse período, as transformações concretizadas na economia sisaleira, como a política de preços mínimos adotada a partir de 1970, foram circunscritas aos setores de exportação e de industrialização, não beneficiando os pequenos e médios produtores rurais.

Em outras palavras, a descrença e a desolação, tão predominantes nos anos anteriores a 1930, retomavam a autoestima do sertanejo com pobreza e penúria. O acirramento da “expropriação-exploração” no campo foi o estopim para as novas práticas de mobilização e inspiração de alternativas organizativas e políticas na região. Com o auxílio da Igreja Católica, a sociedade civil iniciou sua luta ainda nos anos 1960, com a formação do Movimento de Organização Comunitária (MOC), mas só adquiriu visibilidade na década de 1980, com a institucionalização de distintas organizações coletivas, como as Apaeb e os STRs.

Tais conquistas foram impulsionadas pelas Comunidades Eclesiais de Base (CEBs), organizadas com base na filosofia da teologia da libertação. Essas mobilizavam os trabalhadores do campo contra a concentração fundiária e de capital, além de incentivarem as ideias de democratização das relações sociais sobre os problemas criados pela violência, censura e ditadura militar. Em síntese, o auxílio da Igreja Católica extrapolava o suporte político, sendo o principal canal de comunicação das populações rurais. No caso do Território do Sisaal, a mobilização da igreja foi gerida, na década de 1970, por três padres italianos que atuavam na Paróquia Sagrada Família.

Foi desse território que partiu, em 1979, a primeira mobilização de trabalhadores rurais da Bahia, pós-1964, para reivindicar do governo do estado medidas contra o fisco, que castigava os agricultores no momento da comercialização dos produtos. Dessa articulação, apareceram as Apaeb, com atuação regional de defesa econômica e ação sociopolítica. Alguns anos depois, as Apaeb foram municipalizadas (Silva, 2012; 2013). Nesse momento, a Apaeb-Valente tornou-se um centro de experimentação tecnológica e de aprendizagem, deslocando-se da simples comercialização para o beneficiamento e a exportação do sisal.

Entre 1980-1990, as mobilizações, reivindicações e organizações da sociedade civil multiplicaram-se no Território do Sisaal. Nesta ocasião, duas lutas foram simbólicas: contra a mutilação dos trabalhadores rurais e contra o trabalho infantil. A sociedade civil organizou-se igualmente para lutar pelos direitos trabalhistas dos trabalhadores do sisal. Mesmo sem sucesso, o movimento expôs para o mundo que era comum o não cumprimento mínimo das leis trabalhistas no que “se refere

parte assinalada, salário mínimos, contribuições para a Previdência Social, férias, fim de semana remunerado, tratamento de saúde e outros” (Bahia, 1991, p. 19-20).

Sobre a luta contra a mutilação dos trabalhadores rurais, em 1985, as reivindicações ganharam visibilidade, quando o presidente José Sarney impediu o funcionamento das máquinas paraibanas sem o dispositivo de proteção. Apesar desse avanço, a finalidade do movimento era em favor da aposentadoria dos trabalhadores que haviam perdido dedos, mãos e antebraços no desfibramento do sisal (Almeida, 2006). A ideia era mostrar que os trabalhadores mutilados se achavam totalmente desamparados pela legislação trabalhista, ou seja, a intenção era persuadir e convencer o governo federal de que a perda de um membro afetava completamente a capacidade de trabalho.

Em relação à luta contra o trabalho infantil, estimavam-se cerca de 60 mil crianças trabalhando no sisal e nas pedreiras. Por isso as crianças eram impedidas de frequentar a escola e submetidas a formas degradantes de trabalho. Nesse contexto, o trabalho infantil era um recurso usado pelas famílias para garantir sua sobrevivência, além de um fator cultural, segundo o qual criança que não trabalha cresce preguiçosa e/ou vagabunda. Da articulação da sociedade civil com o poder público e os organismos multilaterais (da Organização das Nações Unidas – ONU) surgiram as primeiras propostas de erradicação do trabalho infantil, arquitetadas a partir de 1994 e implementadas até o final dos anos 1990.

Apesar das inúmeras mobilizações, reivindicações e lutas, a década de 1990 foi caracterizada por uma crise econômica de proporções gigantescas que enraizou as condições de pobreza e a miserabilidade na região sisaleira. Para Alves (2005), somente em meados de 2002 a economia no Território do Sisal começou a apresentar sinais de recuperação, em virtude de uma elevada demanda por fibra de sisal, devido à preocupação com a preservação ambiental e ao aumento da preferência por produtos naturais. A partir de 2003, o território passou a ser influenciado por políticas territoriais, com maior capacidade da sociedade civil para influenciar os seus destinos.

c) A Experiência Social Do Território Do Sisal

Desde 2002, o Território do Sisal dispõe de uma instância territorial de articulação do diálogo social. O Conselho Regional de Desenvolvimento Rural Sustentável da Região Sisaleira nasceu a partir da demanda da sociedade civil, sobretudo dos movimentos sociais, para discutir as políticas públicas com os gestores locais. Em geral, o desenvolvimento era pensado a partir de uma “ótica municipal”, em que o município preparava suas políticas de modo desarticulado, sem levar em conta os impactos causados na região. Em 2003, com a criação da Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT) e a adoção do enfoque territorial, observou-se um impulso nas ações e um fortalecimento institucional do Codes Sisal. Assim sendo, a demanda social por políticas regionais transformou-se numa ação governamental orientada por políticas territoriais. Em outras palavras, o Codes Sisal foi uma iniciativa que antecipou a instituição dos “colegiados territoriais” pela SDT. Para Machado (2009), o Codes Sisal foi a experiência pioneira na adoção da abordagem territorial no estado da Bahia, sendo também o primeiro colegiado territorial. Após dez anos de atuação, o Codes Sisal demonstra um notável know-how na execução dos projetos, programas e ações que beneficiaram inúmeros grupos sociais, cooperativas/associações locais e prefeituras municipais no Território do Sisal. Atualmente, o desempenho do Codes Sisal no Território do Sisal vem adquirindo visibilidade internacional e nacional. Apesar do sucesso, “o processo de constituição e legalização do Codes Sisal não foi fácil” (Silva, 2008, p. 107).

O colegiado atual do Codes Sisal é formado por vinte representantes de prefeituras, vinte representantes da sociedade civil e aproximadamente quinze instituições de apoio governamentais e não governamentais (Codes Sisal, 2010). Normalmente, a escolha dos representantes da sociedade civil leva em consideração o alcance e a representatividade territorial, participando do diálogo social os sindicatos rurais, as cooperativas e as associações de agricultores, movimentos de trabalhadores rurais etc. Em relação à escolha dos representantes do poder público, ficou a cargo de cada prefeitura municipal nomear um representante legal para participar das reuniões e da estrutura organizacional. Em 2002, só onze prefeituras integraram o processo de criação do Codes Sisal. Agora, todas as vinte prefeituras estão presentes no Codes Sisal.

Além do Colegiado Territorial, a estrutura organizacional do Codes Sisal é formada por Conselho de Administração (com oito membros), Conselho Fiscal (com três titulares e três suplentes) e Secretaria Executiva. Em termos práticos, a Secretaria Executiva realiza a articulação, a organização e o cumprimento das ações propostas pelo Colegiado Territorial na Assembleia-Geral Ordinária (AGO). A função desempenhada pelo secretário executivo é de suma importância para o andamento das atividades consultivas/deliberatórias do Codes Sisal. Como nas demais funções, ele é indicado e empossado pela AGO, sob o critério mínimo de pertencer ao quadro (funcional ou diretivo) das instituições filiadas. Neste caso, está prevista remuneração (Silva, 2012).

O Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável (PTDRS) é o documento mais importante preparado pelo Codes Sisal. É neste documento que o conselho indica as prioridades do Território do Sisal. Em outras palavras, o plano constitui uma proposta de desenvolvimento sustentável e rural que identifica as potencialidades e os desafios e descreve as estratégias de ações com vistas à promoção de melhorias sociais – que são trabalhadas – no Codes Sisal em oito eixos prioritários: i) agricultura familiar; ii) saúde; iii) educação para a sustentabilidade; iv) infraestrutura;

v) comunicação; vi) geração de trabalho e renda; vii) cultura; e viii) meio ambiente. Com a definição dos eixos prioritários, são formados grupos de trabalho (GTs), que delinham as ações e os programas com base nas demandas sociais.

O exemplo da Apaeb-Valente

Desde os anos 1980, a Apaeb-Valente é “um centro de experimentação tecnológica e de aprendizagem” (Silva, 2012, p. 139). Criada por um grupo de pequenos agricultores, “a Apaeb-Valente surgiu num momento em que o ‘preço da fibra de sisal’ alcançou seus níveis mais baixos”, lançando milhares de agricultores e trabalhadores na miséria (Silveira, Wanderley e Cunha, 2005, p. 22). Assim, o objetivo da Apaeb-Valente visava à melhoria da qualidade de vida do pequeno produtor rural e dos trabalhadores do sisal, promovendo desenvolvimento social e econômico (Silva, 2012, p. 194-202). No início, a Apaeb era um simples “mercadinho” de comercialização do sisal.

A bateeira comunitária da Apaeb-Valente foi o ponto de partida, em 1986, para quebrar o acordo de preços entre os intermediários do sisal, e “o berço de todo o processo de industrialização [do sisal]” (Silva e Silva, 2001, p. 10). A partir daí, a Apaeb-Valente começou a exportar a fibra de sisal, realizando a primeira exportação em 1989. Agora a bateeira da Apaeb-Valente recebe fibra de sisal de mais de quinze municípios (no entorno do município de Valente), processando entre 80 t e 100 t de fibra de sisal por mês em 2011. O fluxo ininterrupto de fibra de sisal é garantido pelos agricultores associados, já que a Apaeb-Valente paga um bônus entre 3% e 5% a mais no preço da fibra de sisal entregue pelos agricultores associados (Silva, 2012).

Em 1995, como parte da estratégia de avançar verticalmente na cadeia produtiva do sisal, a Apaeb-Valente fechou o ciclo agroindustrial instalando a fábrica de tapetes/carpetes. Com o auxílio do governo belga e do Banco do Nordeste, a Apaeb-Valente obteve mais de US\$ 10 milhões, sendo 75% em empréstimos e 20% em doações. Outros 5% foram assumidos pela Apaeb-Valente mediante o aporte dos agricultores associados. Esse capital foi utilizado para construir a estrutura produtiva e, em especial, adquirir equipamentos têxteis da Holanda. A fábrica iniciou a produção em 1996. Além de agregar empregos, a fábrica permitiu agregar valor aos produtos do sisal. Assim, as atividades da Apaeb-Valente na cadeia produtiva do sisal vão do estímulo ao cultivo do sisal até a produção e exportação dos tapetes/carpetes.

O sucesso da fábrica abriu caminho para a expansão geográfica – a Apaeb Valente atua em outros municípios, como Queimadas e Retirolândia – e o rumo para outras atividades. Neste contexto, a Apaeb-Valente passou a diversificar suas atividades produtivas, investindo ainda na cadeia produtiva do couro, mel e leite de cabra (Silveira, Wanderley e Cunha, 2005). Além disso, a Apaeb-Valente mantém outras atividades econômicas, como estas: um posto de vendas (ou seja, um supermercado) e uma loja de artesanatos das fibras do sisal e do caroá (chamada Riquezas do Sertão), onde são vendidos aos visitantes e à comunidade os produtos feitos pelos artesãos parceiros da Apaeb-Valente. Apesar do sucesso alcançado com as atividades econômicas, a Apaeb-Valente nunca esqueceu sua função social.

Desde 2007, as ações ambientais/socioculturais da Apaeb-Valente foram assumidas pela Fundação Apaeb. A Apaeb-Valente seguiu ativa por meio de suas ações econômicas (Fundação Apaeb, 2011, p. 5). Essa independência institucional permitiu a consolidação das ações ambientais, educativas, culturais e sociais (Fundação Apaeb, 2011). Apesar da autonomia institucional, a Apaeb-Valente e a fundação prosseguem conjuntamente desenvolvendo atividades/ações com “a missão de promover a sustentabilidade da agricultura familiar nos Territórios do Sisal e da Bacia do Jacuípe” (Silveira, Wanderley e Cunha, 2005, p. 48). Atualmente, a Fundação Apaeb tem projetos/ações em quinze dos vinte municípios do Território do Sisal, “beneficiando as comunidades locais” (Silva, 2012, p. 200-201).

Cooperativas de crédito: uma alternativa de financiamento

Nos últimos vinte anos, as cooperativas de crédito têm obtido um notável destaque no Território do Sisal. Para Magalhães e Abramovay (2007, p. 116), “a criação das cooperativas de crédito [no sertão baiano] provocou um ‘rompimento do mercado financeiro local’ com o ambiente (...) tradicional, baseado em vínculos personalizados e clientelistas”. Esse longo processo instituiu as condições para a emergência de novas estruturas sociais e de novas bases institucionais para o desenvolvimento de um mercado alternativo de crédito e financiamento. No Território do Sisal, a atividade das cooperativas de crédito tem provocado uma maior dinamicidade – impulsionando a economia local e as atividades do espaço rural (Ribeiro e Santos, 2010).

Nesse contexto, podemos destacar as atividades de quatro cooperativas de crédito no Território do Sisal – Cooperativa de Crédito Rural Ascoob Serrinha (Ascoob Serrinha), Cooperativa de Crédito Rural Vale do Itapicuru (Ascoob Ita-picuru) e Cooperativa de Crédito Rural Ascoob Cooperar (Ascoob Cooperar); e Cooperativa

Crédito de Livre Admissão do Nordeste e Centro Sul da Bahia Ltda (Sicoob Coopere). As três primeiras cooperativas de crédito estão vinculadas ao Sistema Ascoob-Central, enquanto o Sicoob Coopere está associado ao Sistema Sicoob e ao Banco Cooperativo do Brasil (Bancoob). Juntas, essas quatro cooperativas atendem a aproximadamente 40 mil associados (clientes) em dezesseis dos vinte municípios que compõem o Território do Sisal – concedendo mais de R\$ 40 milhões em operações de crédito (empréstimos rurais e pessoais) por ano (Ascoob Itapicuru, 2011; Sicoob Coopere, 2011). De acordo com o IBGE (2006), as cooperativas de crédito no Território do Sisal respondem por 10% do crédito total.

É importante ressaltar que o Sicoob Coopere, cuja sede está no município de Valente, é a maior cooperativa de crédito da Bahia e também do Norte-Nordeste tanto em número de agências (dez filiais) como em número de associados ou clientes (cerca de 15 mil) em 2010. Além disso, o Sicoob Coopere dispõe de uma moderna estrutura de governança corporativa, com cláusulas, funções e ferramentas institucionais alinhadas às exigências do Banco Central do Brasil (BCB). Logo, a experiência do Sicoob Coopere, iniciada em 1993 a partir da poupança da Apaeb, influenciou o território, induzindo a criação de outras experiências. Atualmente, o Sicoob Coopere tem cinco agências no Território do Sisal e cinco em outros municípios do semiárido baiano (Silva, 2012, p. 202-204).

Em relação às cooperativas de crédito filiadas ao Sistema Ascoob-Central, temos: Ascoob Cooperar (com sede em Araci), Ascoob Itapicuru (com sede em Santaluz) e Ascoob Serrinha (com sede em Serrinha). Essas três cooperativas de crédito possuem treze agências no Território do Sisal (Silva, 2012). O diferencial das cooperativas vinculadas ao Sistema Ascoob-Central, iniciado a partir de ações e atividades da Ascoob-Associação, é a preocupação institucional em negociar financiamentos para o fortalecimento da agricultura familiar e da economia solidária. Assim, as Ascoobs Serrinha, Itapicuru e Cooperar dispõem de microcrédito, de repasses do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) e de uma eficiente articulação de assistência técnica para orientar seus agricultores familiares.

Arranjo Produtivo Local do Sisal

Em 2008, o APL do Sisal foi instituído pela Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do estado da Bahia (Secti). Localizado no Território do Sisal, a finalidade do APL do Sisal era “buscar o aumento da produtividade, o desenvolvimento de novas tecnologias, o aproveitamento de subprodutos e a maior industrialização da fibra” (Sebrae/BA, 2009, p. 107-108). O APL do Sisal agrupa produtores agrícolas de sisal, proprietários de máquinas decorticadoras, beneficiadores de sisal, fabricantes de produtos de sisal (ou seja, indústrias) e artesanatos. Além disso, participam do APL do Sisal diversos agentes facilitadores (empresas de logística e comercialização, bancos, cooperativas etc.) e agentes institucionais – Sebrae/BA, Codes Sisal, entre outros (Silva, 2012, p. 204-208).

Alguns dos agentes envolvidos no APL do Sisal também fazem parte do Programa Progredir, portanto, participam de subredes específicas, como a rede de artesanatos, a rede de agricultores, a rede de fios agrícolas etc. De acordo com o Sebrae/BA (2009, p. 139) e o Sindifibras (2005), são os agentes institucionais que influenciam, direta ou indiretamente, as “regras do jogo” no APL do Sisal, “determinando normas técnicas, padrões de qualidade e certificação, leis, entre outros”. Nesse cenário, a governança do APL do Sisal é exercida em três níveis: i) âmbito regional (Codes Sisal, Arco Sertão, Apaeb-Valente e Fundação de Apoio aos Trabalhadores Rurais e Agricultores Familiares da Região do Sisal – Fatres); ii) âmbito estadual (Secti, Sindifibras, Sebrae/BA, Federação das Indústrias do Estado da Bahia – Fieb etc.); e iii) âmbito nacional – Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário (MDS), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), entre outros – (Silva, 2012).

Já os agentes facilitadores contribuem para o bom funcionamento do APL do Sisal (Sebrae/BA, 2009; Silva, 2012). Isso inclui diversos serviços, como estes: logística/transporte, comercialização, consultoria, financiamentos, oficinas e manutenção, treinamentos, pesquisa e desenvolvimento etc. No caso do APL do Sisal, é ressaltante a atuação do Sebrae/BA, da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (Fapesb), da Apaeb-Valente, do Sicoob Coopere, do Banco do Nordeste e da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex). O Sindifibras também é um importante agente facilitador, promovendo ações e projetos para o desenvolvimento do setor de fibras naturais.

Em suma, o APL do Sisal “é um negócio que envolve, seguramente, mais de meio milhão de pessoas em toda a cadeia produtiva [na Bahia]” (Sindifibras, 2005, p. 9-10). Apesar da importância socioeconômica do APL do Sisal e dos vários esforços empreendidos para articular os agentes dos elos da cadeia produtiva do sisal, o setor sisaleiro no Território do Sisal (e na Bahia) ainda é marcado pela desarticulação das instituições, pelo baixo nível produtivo/tecnológico, pela baixa rentabilidade da lavoura isolada ou consorciada, pelo baixo aproveitamento do sisal etc. Ou seja, inúmeras limitações históricas ainda perduram no APL do Sisal. “Os poucos efeitos positivos estão concentrados em alguns agentes produtivos e/ou em alguns municípios [do Território do Sisal]” (Silva, 2012, p. 208).

d) A importância da articulação sindical

Os sindicatos dos trabalhadores rurais têm um papel vital na mobilização (e na articulação) social no Território do Sisal. Na pesquisa de campo, identificou-se que os sindicatos superam a sua característica principal de representar a categoria dos trabalhadores rurais. Ou seja, as atividades dos sindicatos rurais abrangem não apenas organizar/lutar pela classe diante do poder público, mas, do mesmo modo, participar na efetivação de melhores condições de vida. Isso corrobora que os STRs têm participado ativamente nas decisões territoriais em conjunto com outros agentes (associações, cooperativas, movimentos sociais, prefeituras etc.). Mesmo que os STRs tenham atuação em âmbito municipal, a territorialização ocorre mediante a Fatres.

Em muitos casos, os sindicatos acabam suprimindo algumas funções do Estado. A partir dos anos 1980, quando os do Território do Sisal romperam com o tradicionalismo dos sindicatos envolvidos com os políticos locais, passando a direção definitivamente para os trabalhadores rurais, encontramos projetos voltados para a conscientização dos trabalhadores, a capacitação e a articulação sindical, a formação de associações comunitárias e grupos de produção (sobretudo de artesanatos), a assistência médica e jurídica etc. (Codes Sisal, 2010; Silva, 2012, p. 208-211). Muitos desses projetos foram (e são desenvolvidos) em conjunto com as Apaeb (de Valente, Ichu e Serrinha), a Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional (CAR), o Movimento de Organização Comunitária (MOC), entre outros.

Na pesquisa de campo, observamos que todos os sindicatos rurais do Território do Sisal possuem sede própria, como o de Conceição do Coité por exemplo. Nesses ambientes, esses sindicatos realizam reuniões, mobilizações, atendimento médico (dentistas, oculistas etc.) e jurídico, auxílio à produção, programas de alfabetização e apoio para obtenção de crédito (sobretudo o Pronaf). Alguns sindicatos rurais vão além e fornecem equipamentos agrícolas ou assistência técnica. Por exemplo, o de Barrocas disponibiliza um trator para os trabalhadores rurais filiados. Já os de Tucano e Quijingue disponibilizam assistência técnica, com técnicos agrícolas próprios ou em parceria com a Fatres, o MOC, a Rede Parceiros da Terra (Reparte) e a Ascoob-Associação (Silva, 2012, p. 209).

Além do mais, os STRs do Território do Sisal apoiam diversos programas do governo federal (como o Projovem Saberes da Terra; o Agroamigo, do Banco do Nordeste – BNB; e o Minha Casa, Minha Vida), do governo da Bahia (como o Semeando Renda, o Sertão Produtivo e o Programa Todos pela Alfabetização) e de ONGs (como os Projetos das Cisternas da Articulação Semiárido Brasileiro – ASA e o Baú de Leitura/MOC). Isso ocorre porque os STRs mobilizam um grande contingente de trabalhadores rurais e agricultores familiares, o que torna sua participação em projetos sociais indispensável para o sucesso. No Território do Sisal, os sindicatos reúnem mais de 150 mil trabalhadores rurais e agricultores familiares. Em suma, nenhuma outra instituição social (associações, cooperativas, entre outros) mobiliza tantas pessoas ligadas ao meio rural.

Sobre a participação nas deliberações territoriais, os sindicatos rurais do Território do Sisal são representados pela Fatres no Codes Sisal. Ou seja, a fundação é a organizadora dos STRs nesse território. Recentemente, dos vinte sindicatos rurais existentes nesta área, dezesseis são filiados à essa instituição. Assim, o designio desta é articular e organizar os interesses daqueles e, por conseguinte, reivindicá-los juntamente ao Codes Sisal. Isso permite a redução de “vícios municipalistas”, já que os projetos são organizados em um contexto territorial (ou intermunicipal). Enfim, é importante notar que, no Território do Sisal, os STRs participam das discussões de inúmeras temáticas, seja nos conselhos municipais, seja nos grupos de trabalho intermunicipais.

e) Relações de gênero e o Economia solidária

As mulheres trabalhadoras rurais vêm buscando alternativas de sobrevivência em face a esta realidade, dependendo, portanto, de atividades produtivas realizadas de forma familiar e coletivas, no âmbito do mercado informal. O crescimento destas formas de trabalho já não pode ser visto como um fenômeno residual ou conjuntural, por sua magnitude e caráter estrutural na sociedade (Kraychete, 2000).

A estrutura do mercado de trabalho gera duas visões e expectativas em relação a este fenômeno: primeiro, uma visão ultra-liberal que propõe aos que não têm acesso ao mercado formal de trabalho que se tornem empresários autônomos e individuais; segundo, em uma visão solidária, constatado a partir de experiências produtivas familiares ou associativas – empreendimentos solidários - que nos últimos anos têm se multiplicado como uma alternativa de geração de trabalho e renda (Kraychete, 2000).

Buscando a construção de forma associativa e cooperativista, inúmeras iniciativas e formas de comercialização dos produtos da agricultura familiar no território, porém são perceptíveis as dificuldades que passam a grande maioria dos espaços permanentes de comercialização, no que se refere estruturação organizacional destes espaços, divulgação, assessoria e acompanhamento.

A viabilização dos espaços coletivos permanentes de comercialização depende de múltiplos fatores. Em especial, são fundamentais os fatores internos destes espaços, como o grau de solidarismo e a capacidade de gestão do negócio, como também são fundamentais os fatores externos, como articulações com outros empreendimentos, centros de tecnologia, assessoria e qualificação profissional, articulação com mercados, e principalmente contar com políticas públicas de

fortalecimento dos empreendimentos, de distribuição de renda, de fortalecimento do emprego do mercado formal e de regulação adequada do mercado informal (Magalhães, 2000).

Para tanto, essa proposta apresentada, busca contribuir para o fortalecimento da Agricultura Familiar por meio da conexão e do fomento dos arranjos econômicos e comerciais desenvolvidos através de sua rede de comercialização permanente (loja fixo e feira agroecológica) no município de Serrinha do Território do Sisal, visando ampliação das oportunidades de acesso aos mercados e incremento da renda familiar. Tendo com metas:

Estimular articulação em rede das mulheres nos espaços de comercialização (Loja Fixa do Shopping de Serrinha e em 3 pontos em serrinha da feira agroecológica) com a implementação de mecanismos gestão, produção, intercooperação e acesso a mercados com vistas para a sustentabilidade e apoiar e divulgar os espaços de comercialização (Loja Fixa e 3 pontos da Feira Agroecológica) e produtos e serviços da agricultura familiar geridos pelas mulheres, visa beneficiar 51 Mulheres da agricultura familiar e mulheres chefas de famílias monoparentais,

E. DESCRIÇÃO DAS AÇÕES E DAS METAS

E.1 AÇÕES

As ações necessárias para o alcance do objetivo da parceria são:

Ação 1. Identificar as necessidades específicas das empreendedoras: Realizar um levantamento das demandas e necessidades das empreendedoras femininas, considerando aspectos como conhecimentos técnicos, habilidades empreendedoras, acesso a recursos e oportunidades de mercado. Isso pode ser feito por meio de pesquisas, entrevistas individuais, grupos focais ou outras formas de consulta direta.

Critério de Aceitação:

Através de relatórios, realizar um levantamento abrangente e representativo das necessidades das empreendedoras femininas bem como identificar claramente as principais demandas e desafios enfrentados pelas empreendedoras. É necessário, também, que nele esteja evidenciado a consulta direta às empreendedoras e sua participação ativa no processo de identificação das necessidades.

Ação 2. Apoiar a estruturação dos Empreendimentos Femininos com a adequação dos materiais, insumos e equipamentos com base nas necessidades identificadas às demandas específicas das empreendedoras femininas.

Critério de Aceitação:

Apresentação de uma lista de materiais e equipamentos necessários para o funcionamento do empreendimento, levando em consideração o custo, disponibilidade e possíveis fontes de financiamento.

Ação 3. Capacitar e educar financeiramente os membros das comunidades atendidas: O Fundo Rotativo Solidário deve oferecer programas de capacitação e educação financeira para os membros das comunidades atendidas. Isso inclui treinamentos sobre gestão financeira, empreendedorismo, acesso ao crédito e outros temas relevantes, visando fortalecer a capacidade empreendedora e a tomada de decisões financeiras conscientes.

Critério de Aceitação:

Participação ativa dos membros da comunidade nos programas de capacitação e Avaliação do impacto dos programas de capacitação por meio de indicadores de conhecimento adquirido e mudanças de comportamento.

Ação 4. Estimular a criação de redes de apoio e empoderamento coletivo: Promover a criação de redes de apoio entre as empreendedoras femininas, estimulando o compartilhamento de experiências, a troca de informações, a cooperação e o empoderamento coletivo.

Critério de Aceitação:

Realização de encontros regulares, grupos de discussão, eventos temáticos e iniciativas de networking

E.2 INDICADORES, METAS E PARÂMETROS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os indicadores dos objetivos e das ações, que podem ser quantitativos e qualitativos, estão associados a metas mensuráveis e evidenciáveis, distribuídas no prazo de validade do instrumento da parceria e os parâmetros de avaliação de desempenho, por sua vez, possibilitam aferir o cumprimento das metas relativas às ações e ao objetivo da parceria.

Os indicadores, metas e parâmetros de avaliação de desempenho da parceria estão definidos no quadro abaixo:

Planejamento do(a) [Projeto / Atividade]		Indicador	Unidade	Meio de Verificação	Qtde. Meta (Ano I)				Qtde. Meta (Ano II)				Parâmetros de Avaliação de Desempenho
					1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	
OBJETIVO DA PARCERIA	Promover o fomento e a estruturação de empreendimentos femininos visando o crescimento econômico e o empoderamento das mulheres	Indicador 1: 10 empreendimentos beneficiados pela parceria	Empreendimento	Ficha de inscrição dos empreendimentos e Relatório	00	00	10	10	10	10	10	00	Alcance ou igual 90% - Meta cumprida; Entre 70% a 89% - Meta parcialmente cumprida; Menor ou igual a 69% - Meta descumprida
		Indicador 2: 60 pessoas apoiadas	Pessoas	Ficha de inscrição das pessoas beneficiadas e Relatório	00	00	60	60	60	60	60	00	Alcance ou igual 90% - Meta cumprida; Entre 70% a 89% - Meta parcialmente cumprida; Menor ou igual a 69% - Meta descumprida
AÇÃO	Ação 1: Elaborar estudo identificando as demandas, desafios e necessidades específicas das empreendedoras	Indicador 3: 02 (dois) Estudos realizados	Estudo Realizado	Relatório	00	00	01	00	00	01	00	00	Alcance ou igual 90% - Meta cumprida; Entre 70% a 89% - Meta parcialmente cumprida; Menor ou igual a 69% - Meta descumprida
	Ação 2: Apoiar a estruturação dos Empreendimentos Femininos	Indicador 4: Lista completa dos materiais e equipamentos necessários para o funcionamento do empreendimento, incluindo suas especificações técnicas, quantidade e custo estimado	Orçamentos e Cotações	Apresentação de orçamentos, cotações e Relatório	03	00	00	00	00	00	00	00	Alcance da meta: Maior ou igual 90% - Meta cumprida; Entre 70% a 89% - Meta cumprida parcialmente; Menor ou igual a 69% - Meta descumprida
	Ação 3: Promover capacitação empreendedora para mulheres	Indicador 5: Número de capacitações	Oficinas, Seminários ou Workshop	Release do evento com registros fotográficos, lista de presença e relatório.	0	0	1	1	1	1	1	0	Alcance da meta: Maior ou igual 90% - Meta cumprida; Entre 70% a 89% - Meta cumprida parcialmente; Menor ou igual a 69% - Meta descumprida
	Ação 4: Criação de redes de apoio e troca de experiências	Número de empreendimentos de apoio estabelecidas	Empreendimentos	Lista de presença, registro fotográfico e relatório	0	0	0	2	0	0	3	0	Alcance da meta: Maior ou igual 90% - Meta cumprida; Entre 70% a 89% - Meta cumprida parcialmente; Menor ou igual a 69% - Meta descumprida

F. FORMA DE EXECUÇÃO DAS AÇÕES E DE CUMPRIMENTO DAS METAS

As ações da ARCO SERTÃO CENTRAL ao longo dos anos mobilizaram foram marcadas por duas características centrais, como princípios ético-políticos. A primeira diz respeito à escuta pedagógica dos grupos envolvidos, particularmente aqueles em situação de maior vulnerabilidade social. Essa escuta pedagógica, dialogada, atenta aos problemas e em busca de soluções solidárias tem sido traduzido em mudanças de valores, antes individualistas ou pessimistas, em valores ético-políticos de solidarismo e elevação da auto-estima. Outro princípio da ARCO SERTÃO é a valorização e protagonismo da mulher trabalhadora, que combina historicamente em seu desfavor desigualdades perversas e causadoras de maior sofrimento, empobrecimento e violências contra esse grupo social. Esse princípio, inegociável para a ARCO, tem contribuído para que mulheres sertanejas possam mudar suas realidades familiares, sociais e comunitárias, por meio do trabalho solidário, cooperativo e associativo, impactando positivamente nas dinâmicas familiares e comunitárias.

É esse pressuposto metodológico, que é também ético-político, que a ARCO SERTÃO CENTRAL trabalhará ao longo da execução do projeto.

O planejamento deve ser um processo que estruture o conjunto das atividades, a partir de uma sequência lógica que possibilite controle e a participação efetiva e coletiva no processo decisório, tendo como horizonte o objetivo geral, os resultados e metas. Essa sequência lógica de ações/atividades, ao combinar elementos de negociação técnica e um olhar estratégico em torno do problema, admite uma lógica no encadeamento das ações, possibilitando hierarquização e priorização necessárias à execução de forma organizada e classificada. O processo de planejamento segue, pois, uma sequência lógica que possibilita não apenas o controle e o ordenamento, como também a participação social em todos os momentos do processo decisório.

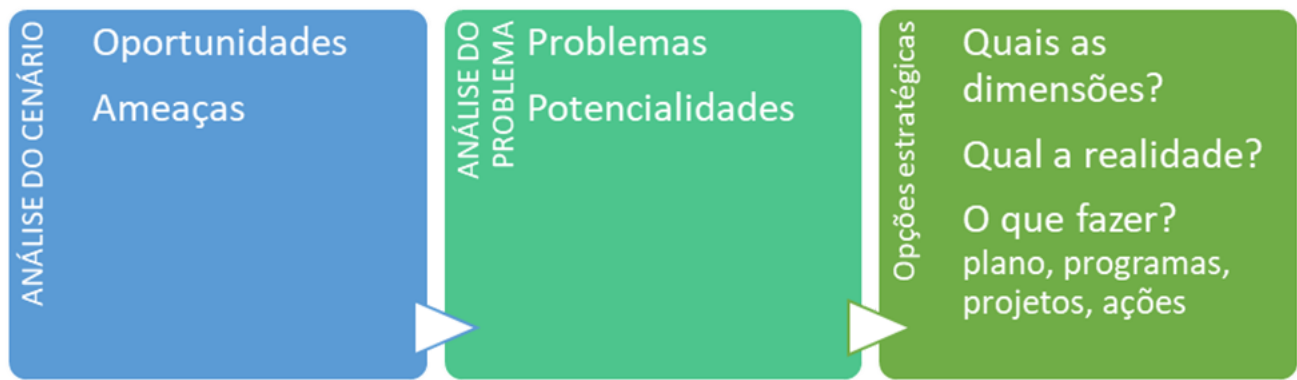
O percurso de trabalho que antecede o processo de planejamento tem dois momentos centrais, com etapas complementares:



Diagnóstico e observação da realidade e diferenciação e articulação vigiada entre técnica e política, aqui didaticamente separados, acontecem para enfrentar o problema a ser superado. Há um processo lógico para que questões triviais ou os “problemas do mundo” não sejam alvo de um planejamento específico, o que não significa dizer que organizações, poderes públicos e outros atores políticos não possam tomar como referencial um horizonte de redução das desigualdades sociais, por exemplo. O que procuramos alertar é que, para que o planejamento tenha um olhar estratégico, é necessário estabelecer o alcance, as escolhas e as prioridades. Uma articulação lógico-estratégica entre o político e o técnico pode ser um bom começo.

Articulação entre os processos técnicos e mediação política

Talvez um dos momentos mais difíceis do processo de planejamento seja aquele em que a equipe mediadora se depara com “escolhas” e “decisões” que são “técnicas” e outras que são “políticas”. No momento inicial, essa combinação deve buscar elementos que diferenciam sem apartar o trato e a análise técnica daquelas caracterizações, negociações e deliberações que tendem a situar-se no universo da política. Essa diferenciação, meramente didática, não é uma operação grosseira. Não há técnica experimentada que não seja uma escolha política. No limite, as concepções de técnico e político, como nos diz Habermas (2014), são partes inseparáveis e indissolúveis. Não há técnica desinteressada, nem política sem práticas (HABERMAS, 2014). O alerta é necessário para a compreensão de que os processos técnicos, em uma sociedade tecnocrata e tecnicista, tendem a ocultar e obscurecer projetos políticos antagônicos que, na perspectiva de dominar a escolha e a decisão, sobrepõem-se aos caminhos dos grupos subalternos. Chegam, inclusive, a obscurecer a visão e a leitura de mundo quando determinados um pelo outro (FREIRE, 2005). O central não é realizar essa operacionalização de modo arbitrário; ler o mundo não impõe necessariamente um só tipo de ferramental técnico ou burocrático (FREIRE, 1988).

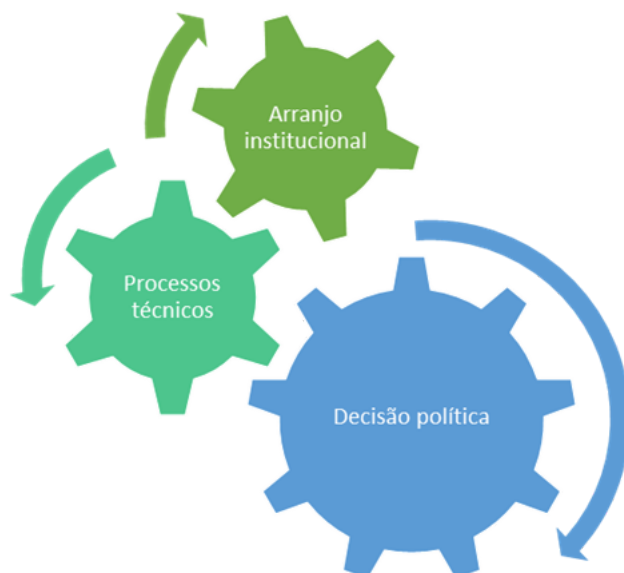


As alternativas de mediação entre os diversos interesses, quando do processo decisório, devem deixar claro as ferramentas disponíveis e os interesses em jogo, bem como os resultados (imaginando aqui também os riscos e dilemas do próprio grupo). Ainda assim, é necessário perceber que a realidade e as alternativas disponíveis para a ação estratégica de superação/enfrentamento a um problema específico deverão articular e mediar, confrontando e situando as questões e percepções em jogo. Enquanto alguns grupos que colocam “técnica” à frente dos processos decisórios alternativos – e isso implica uma decisão política – correm o risco de distanciar-se da realidade e de burocratizar o caminho, distanciando a coletividade do processo decisório e contribuindo para a reificação do poder estabelecido, outros grupos, que suplantam o “técnico” pelo universo da “política”, podem emaranhar-se em uma incapacidade de organizar a realidade para dar cabo das pretensões de saídas e alternativas.

Ambas as lógicas, se vistas em complementariedade, podem ter sentido no processo de planejamento. Além disso, a lógica da “técnica” possibilita o estabelecimento de controle sobre o processo, pondo limites e possibilidades na estruturação do planejamento, inclusive viabilizando um cenário amplo para que a escolha e a decisão aconteçam de forma consolidada. Possibilita ainda o encontro do processo decisório com a viabilidade e impacto das ações em curso.



Do mesmo modo, o processo de negociação política fundamenta-se pela amplitude do diagnóstico. É necessário colocar em diálogo informações próximas da realidade e processos técnicos, interagindo atores e realidade.



Abordagens agregada, desagregada e integrada do problema

Ainda que o processo de planejamento seja unificado, ele incorpora abordagens diferentes e com relativa autonomia. Abordagem integrada e agregada constituem formas de apreensão da realidade e de priorização, combinadas e dialeticamente confrontadas para aprimorar o processo de apreensão da realidade. Ao combinar as abordagens, o processo pode ser visto de forma mais global ou sistêmica.

A visão desagregada permite aprofundar cada tema e cada parte do planejamento, segmentando e separando para compreender as determinações dos subsistemas e variáveis constitutivas da realidade, e não aparentes na abordagem agregada. Enquanto a abordagem agregada visualiza, por exemplo, a organização social em relação ao contexto social ou comunitário, contribuindo para a formulação de estratégias e diretrizes globais, o tratamento desagregado alcança com maior profundidade outros elementos constitutivos da realidade, e outras dimensões da realidade.

Esse recorte da realidade, agregado e desagregado, acontece nos momentos decisórios de participação e negociação política com os atores políticos, bem como nos processos mais expressamente "técnicos" de ordenamento e organização das demandas. Alguns grupos priorizam uma formulação desagregada, dada a aproximação com o diagnóstico e com as demandas sociais a serem incorporadas na estratégia.

Exemplo de abordagem agregada com tratamento desagregado:



As abordagens podem acontecer de forma paralela e sincrônica, apesar de sua operacionalização seguir dinâmicas e processos distintos de análise para a formulação das ações. Ainda assim, os planos das organizações ou das comunidades devem expressar esse confronto de uma abordagem geral e agregada com o tratamento desagregado e específico do outro.

Em linhas gerais, são dois processos que devem ser percebidos nesse momento: aquele que decorre das grandes opções, dos parâmetros gerais para a definição de programas e projetos (descendente ou indutivo), e aquele que acontece com a definição das prioridades por segmento ou dimensão (ascendente ou dedutivo), podendo partir de formulações técnicas ou de um projeto político de governo, ou ainda de demandas sociais já previamente negociadas. A figura proposta por Buarque (1995) nos parece interessante:

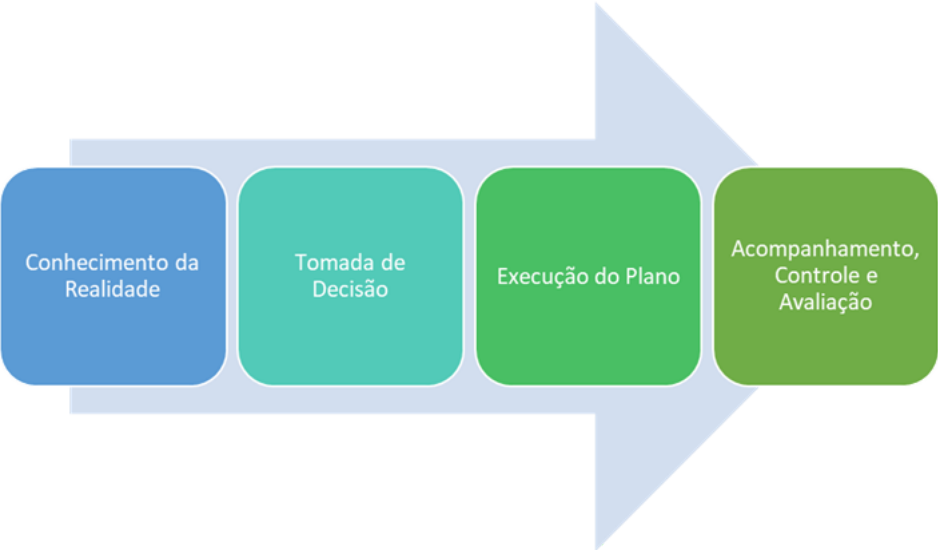


Nesse sentido, os dois processos observados permitem dar completude e dinâmica ao processo de planejamento. Enquanto a abordagem agregada possibilita encontrar estratégias, o tratamento desagregado devolve ao plano as demandas sociais organizadas em projetos e programas. Cordioli (2001) trata desse processo no conjunto do tema da descentralização, enquanto Fortes (2001) descarta essa divisão. O autor nos apresenta uma formulação metodológica que “situa” dois momentos: o estratégico e o operativo. A estratégia pressupõe uma macroanálise, visão de conjuntura e inserção de demandas sociais. Já o operativo é o momento em que se observam os enquadramentos e priorizações, sendo, portanto, um momento carregado de escolha no qual o processo decisório se sobressai (FORTES, 2001).

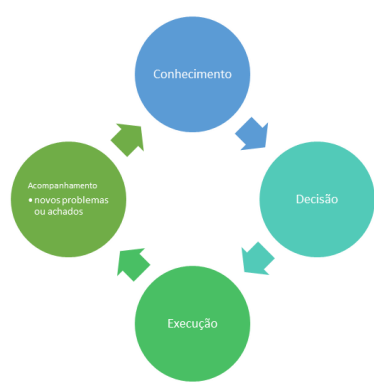
O relevante, em nossa perspectiva, é perceber que os momentos possibilitam um diálogo entre uma visão que nos distância do planejamento normativo e se compreende na perspectiva estratégica da participação.

Sequência lógica das etapas de planejamento

Podemos dividir o processo de planejamento em quatro macro etapas interligadas e associadas, formando um percurso continuado:



Enquanto processo continuado e fluxo de construção e decisão, o planejamento pode assumir outros ciclos de planejamento, retornando para objetivos derivados do problema inicial, seja ele resolvido, parcialmente resolvido ou não resolvido. Importante lembrar que o processo recebe tratamentos combinados do campo “técnico” e “político”, além de abordagens ascendentes e descendentes (BUARQUE, 1995), o que pode compreender um cíclico em que as demandas inseridas retornam em projetos ou programas a serem executados, demandando novas estratégias de planejamento, agora em outro nível operacional (BROSE, 2001).



As primeiras etapas do processo de planejamento (conhecimento e tomada de decisão) constituem a fase de elaboração do plano, definem o que será executado e possibilitam a organização do acompanhamento.

A matriz de todo o planejamento será produzida a partir dessa formulação inicial, levando alguns autores a tratarem como etapas centrais no processo. O conhecimento da realidade e o processo decisório possibilitam a formulação de um modelo de gestão de acordo com a organização social ou comunidade envolvida. Esse modelo caracteriza o sistema de organização da sociedade, agentes públicos e atores políticos, presentes nas próximas etapas de construção do plano, a saber: execução e acompanhamento do plano.

No caso dos planos territoriais de desenvolvimento rural sustentável (PTDRS), a partir da metodologia proposta pela Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT), o momento do diagnóstico e da tomada de decisão é central na estrutura do planejamento e ocupa a maior parte de todo o processo (CRUZ, 2015).

A compreensão do processo e sua complexidade não impedem de pensarmos e focalizarmos em uma ou mais partes de sua estrutura. Esse é o limite do nosso texto, pois observamos de forma detida esses dois momentos iniciais: diagnóstico da realidade e tomada de decisão.

Assim, ainda que consideremos como etapas fundamentais, estarão de fora os momentos de execução e acompanhamento, compreendendo que derivam das duas primeiras, os mecanismos e processos a serem utilizados na sequência. Concordamos, portanto, com Thiollent (2005) quando nos informa que o processo metodológico do ato de planejar decorre de diagnósticos iniciais interessantes e fundamentados.

O processo decisório dos atores que planejam, presente no modelo de gestão, corresponde, de certo modo, às prioridades de ações e aos pressupostos estratégicos discutidos e pactuados na comunidade ou organização social em questão. Esses dois momentos centrais na estratégia de planejamento são pressupostos estabelecidos na fase de elaboração. E' resultado dessa etapa a construção do cenário e a deliberação dos atores políticos envolvidos.

Portanto, a elaboração do plano é uma etapa de conhecimento e tomada de decisão. Esse momento tem um ordenamento no tratamento das informações, dando vida ao planejamento e ao processo lógico de ações, atividades que possibilitem aos públicos participativos, nos espaços participativos, a tomada de decisão (negociação e pactuação política) e produção de informações, saberes e conhecimento que viabilizem escolhas substantivas no percurso. A tomada de decisão acontece, assim, de forma qualificada, quanto melhor qualificado e mais específico for o cenário produzido.

Há uma amplitude de técnicas e formas de chegar a cenários construtivos e do conhecimento da realidade, fundamentados e amplos o suficiente para que nenhum dado relevante seja ocultado, além da capacidade de mobilizar um ambiente democrático. Esses recursos têm como objetivo facilitar processos de tomada de decisão, não de complicar, o que de forma alguma significa dizer que o processo é pouco complexo. Pelo contrário: aqui estarão mediados os conflitos, os interesses e as diversas escolhas ou projetos políticos. Antes de apresentarmos as diversas formas de organização das demandas e do processo de planejamento, tentaremos identificar as principais etapas do processo de elaboração do plano.

O olhar situacional e a apreensão da realidade: conhecimento e saberes

Para que o processo decisório se dê de forma democrática e transparente, um pressuposto fundamental é a compreensão da realidade de forma compartilhada e coletiva. A clareza, nesse momento, possibilita que o painel montado sobre a realidade concilie as diversas visões e percepções do mundo, constituindo-se por si só um instrumento político-pedagógico. É aqui que a tensão entre o técnico e o político pode aparecer, sendo necessária mediação constante, seja porque, como dissemos acima, esses campos não estão e não devem ser apartados, ou seja porque não há conhecimento científico que não parta de uma visão de mundo socializada, o chamado senso comum (SANTOS; MENEZES, 2010).

Assim, tanto a clareza quanto a partilha de saberes e conhecimentos podem conferir um quadro/cenário da realidade situada das populações envolvidas. Os públicos participativos podem viabilizar projetos importantes e resolver questões cruciais à comunidade envolvida se forem levadas em consideração a multidimensionalidade e a democratização da fala (BROSE, 2001). O olhar situacional pode, em maior ou menor grau, utilizar os seguintes momentos como um percurso (o qual, evidentemente, a realidade pode suplantar em alguns momentos). Então, vejamos:

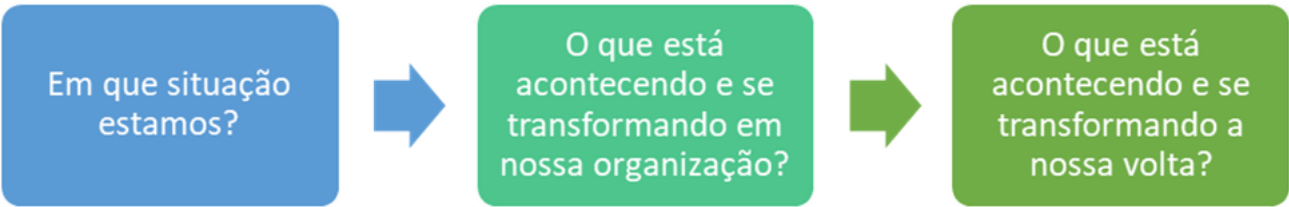
Encontrando o objeto, os sujeitos e os problemas Ter clareza do espaço onde se pretende atuar é o ponto de partida. O mundo é grande demais para darmos conta da sua imensidão. Mesmo em práticas corriqueiras, o encontro com o objeto deve ser uma premissa de trabalho para que tenhamos à nossa frente de forma transparente o que precisamos fazer. Assim, o processo de trabalho se inicia delimitando – seja em uma pesquisa, um plantio ou uma pintura – o que se pretende planejar. Uma pergunta chave ajuda a encontrar esse “lugar”: De que estamos tratando?

E podemos seguir perguntando quais os limites geográficos, institucionais, políticos, estruturais, conjunturais e contextos. A tarefa é situar o espaço em que atuaremos no sentido da intervenção a ser realizada. Por mais que surjam elementos aparentemente irrelevantes como, por exemplo, quantidade de telefones públicos, igrejas e os limites do município, para os casos de planejamentos de municípios ou de maior amplitude, ou o surgimento de tempo de fundação da organização social, mandato do presidente etc., para planejamentos de organizações sociais, esses elementos podem ter um significado na estrutura sociocultural ou no acesso a serviços públicos e tecnológicos. Nada que possibilite um conhecimento inicial do espaço deve ser desprezado nesse momento de construção.

Esse momento inicial, visto como uma atividade a ser realizada coletivamente com os sujeitos envolvidos, possibilita, ainda, uma aproximação do grupo, construindo uma unidade e uma identidade com o espaço. Uma atividade que possibilita a compreensão dos limites e contextualiza pedagogicamente os atores políticos a uma realidade dada. Uma visualização do seu espaço de onde se pretende planejar pode ajudar nesse momento, e constitui um passo para o segundo momento, de diagnóstico.

Diagnóstico, ou estado da arte

O momento do diagnóstico possibilita a compreensão do contexto em que os atores estão situados. É aqui que os diversos elementos da realidade aparecem para o público participativo, fornecendo fatores internos e externos que se agregam a essa compreensão, expressando um cenário compartilhado da realidade situacional. O diagnóstico retrata a *fotografia dinâmica* do momento, podendo combinar algumas mudanças que estão por vir (uma notícia de uma política pública a ser implantada ou um retorno de atores políticos, por exemplo). Novamente, não se deve dar tanta relevância para a divisão entre o técnico e o político, pois esses elementos aparecem de forma complementar e participativa, não devendo ser sobrepostos ou apartados. Algumas questões podem colaborar para que o grupo expresse essas questões acerca da realidade diagnóstica no debate:



A informação central a ser coletada após esse momento diz respeito ao que se depara para enfrentar a organização ou a que se destina o planejamento em curso. Qual o problema a ser enfrentado? A realidade expressada deve dar conta de questões que o público participante deverá se debruçar para intervir, tanto em um olhar mais amplo como no diagnóstico, possibilitando que o mesmo evidencie os problemas centrais e a potencialidade. O que se quer resolver? Quais os limites que o público participativo tem para enfrentar essa realidade, com o objetivo de modificá-la? Quais nossos entraves e estrangulamentos? Por fim, quais as condições concretas de transformação da realidade ante as questões mais gerais dos processos de desenvolvimento?

Em um debate como esse, a preocupação é não dispersar e controlar o excesso de informações e dados, dando sentido e seletividade às informações coletadas. O cuidado para que sejam identificadas as informações mais pertinentes ao estado da arte pode ser definidor; a seleção a ser feita deve sempre contar com uma forte participação social, buscando explicitar os principais fatores que determinam a realidade e o problema a ser enfrentado. Para a formulação de políticas públicas, a participação e o empoderamento social podem ser determinantes (FORTES, 2001; AVRITZER, 2010). Essa atuação democratizante possibilita uma compreensão coletiva da realidade e a visão do futuro que se pretende ter, a partir da ação proposta. As questões que tratamos anteriormente de desenvolvimento ou de processos de desenvolvimento aparecem agora, quando é necessário levantar a maior quantidade e qualidade de informações possíveis. As dimensões complementares (e às vezes conflitantes) do processo de desenvolvimento em curso (econômica, social, cultural, ambiental, tecnológica, política e institucional) podem aparecer de forma agregada ou desagregada. Coletar as informações de forma agregada e dar um tratamento desagregado é também tarefa do diagnóstico, sendo possível confrontar e comparar essas dimensões.

Dois tipos de levantamentos são combinados para que o diagnóstico possa ser um instrumento de planejamento, para além, portanto, de uma fonte de informações. O primeiro diz respeito a um conjunto de dados secundários consolidados por órgãos públicos (IBGE, PNUD, SEI etc.), em que os indicadores sejam passíveis de crítica e análise. Esse levantamento possibilita aos públicos participativos o conhecimento de dados e informações socioeconômicas (condições de vida da população, indicadores de desenvolvimento etc.), financeiras (finanças públicas), orçamentárias (LOA e LDOs, Planejamento Orçamentário Anual, arrecadação etc.), estruturais (número de CRAS, número de escolas, de postos de saúde, de estradas etc.), ambientais (bacias hidrográficas, relevo, mananciais, flora e fauna) tecnológicas (acessibilidade, pesquisas desenvolvidas etc.), institucionais (mecanismos de atuação dos poderes públicos, participação social, programas e projetos em execução etc.) e mesmo dados sobre legislação (novo marco regulatório da sociedade civil, novo código civil etc.). Os elementos coletados podem servir para a formulação na qual o segundo conjunto de dados irá se juntar (aqueles coletados com a participação dos atores diretamente envolvidos). O diagnóstico, assim, pode ser dividido em três tarefas complementares articuladas pelo conjunto de atores envolvidos na dinâmica da elaboração:

A) Levantamento inicial realizado pelo técnico mediador ou pela organização demandante do planejamento. Aqui os dados coletados são categorizados e organizados para dar visibilidade aos participantes, contextualizando e ressaltando aquelas potencialidades e problemas endógenos mais relevantes;

B) A coleta realizada com o público participativo, também sobre as potencialidades e os problemas endógenos, ressaltando os elementos convergentes e divergentes entre os atores sociais para organizar as diversas percepções sobre a realidade. Esse momento é de fundamental importância para o público participativo, pois nele é possível dirimir contradições muito intensas entre os participantes que impossibilitem a continuação da atividade;

C) Diálogo entre as visões e percepções levantadas nos momentos anteriores, colocando em confronto ambas as visões que referem-se aos problemas e potencialidades que caracterizam a comunidade, organização ou grupo no planejamento em questão. Esse momento é importante porque possibilita a qualificação do debate técnico-político, questionamento aos levantamentos iniciais, uma compreensão mais abrangente, os interesses em disputa e a estruturação de uma perspectiva coletiva do público participativo.

Prognóstico, cenário de futuro e perspectiva controlada

Diferente do diagnóstico que fotografa a realidade atual e conjuntural, bem como a experiência e o aprendizado, o prognóstico olha os desdobramentos da realidade, em um exercício não de futurologia, mas de conjectura. Esse levantamento informa possibilidades de realização dos interesses decididos pelo público participativo, a fim de dimensionar a estratégia a ser adotada para alcançar esse cenário. Novamente, uma pergunta pode colaborar para a montagem do cenário do planejamento: Qual o contexto futuro?

A partir das características em que estão inseridos o público participativo e a realidade, é possível identificar atributos e tendências em termos de prognóstico, além de seus impactos na própria realidade. O que esse contexto abre como oportunidade futura? Quais os elementos exógenos que colaboram com o processo em curso? Que elementos exteriores podem constituir uma ameaça aos processos de desenvolvimento em curso? Os cenários de futuro podem influenciar e contribuir para a tomada de decisão no médio e longo prazo, fazendo interagir as condicionantes endógenas (internas) e exógenas (externas).

Essa interlocução do cenário futuro, a partir do contexto levantado, possibilita ao público participativo uma maior amplitude de alternativas em perspectiva para os processos de desenvolvimento ou para a resolução dos problemas a serem enfrentados. A realidade colocada em andamento como uma estratégia de montar estratégias para o curso dos acontecimentos; como atividade complementar a essa, fortalecendo as estratégias a serem desenvolvidas para o alcance do horizonte planejado:

Cenário futuro

a) Procura interpretar o contexto e seus desdobramentos sobre a realidade identificada. Retira-se, nesse momento, as principais condicionantes do contexto e tendências externas. Oportunidades e ameaças podem ser relacionadas para facilitar a visualização desse cenário de futuro;

b) Os futuros prováveis expressam perspectivas no tempo. Um jogo de impactos externos com o processo em desenvolvimento interno. Determinantes exógenos e condicionantes endógenos (BUARQUE, 1995).

c) Por fim, o futuro desejado sinaliza para o público participativo aonde se quer chegar, combinando expectativas e interesses dos demandantes diante de cenários concretos conflitados com a realidade. Coloca, para o público participante, a possibilidade de refletir sobre expectativas, olhando para o presente e para o horizonte. É também o momento crucial para o acontecimento das negociações e da pactuação política no processo decisório.

Definição de objetivos e metas

Em que pese a configuração do cenário atual e do futuro desejado, o contexto e seus desdobramentos, o público participativo orienta-se, então, para a definição dos objetivos que deve perseguir para alcançar esse cenário futuro.

Nos objetivos se expressam, então, uma descrição qualitativa do futuro desejado, como a fotografia a ser tirada. A pergunta “O que se pretende alcançar no futuro?” possibilita uma construção compartilhada da implantação e da estratégia no planejamento – isso, naturalmente, na perspectiva qualitativa. Pensamos aqui fotografia mais no sentido de imagem e dos sentidos que desperta, porque “[...] aciona outros sentidos, operando com a heterogeneidade e multiplicidade de símbolos [...]” (CRUZ, 2012, p. 45). Essa imagem “fotografada” no momento do diagnóstico deve possibilitar a visualização da sua dinâmica, sua historicidade, aproximando-a da leitura de uma “fotografia” *stricto sensu*. Devem ser constructos históricos, refletindo posições, lugares, saberes e as relações de poder (CRUZ, 2012).

Em outro sentido, também serão estabelecidas metas que representam a quantificação desses objetivos traçados. A partir das metas quantificadas, a explicitação dos resultados combina-se com o tempo a ser realizado. Com vistas a garantir a aproximação dos objetivos, as metas refletem os mesmos, dando materialidade ao desejo informado nos objetivos. Essa relação é que possibilita ao planejamento uma operacionalidade factível e tangível para com a realidade a ser alterada, ainda que possa ser redimensionada. O que se pretende alcançar no futuro?

Os objetivos e metas expressam as intenções gerais do planejamento, a partir da orientação propositiva que os atores políticos pretendem na resolução dos problemas enfrentados, que podem ou não ter desdobramentos em outras ações, exigindo novos planos. A segmentação operacional visa dar sentido às ações planejadas, para que possa ser observado o resultado efetivo e a eficácia da ação executada.

Formulação de ações estratégicas

O processo decisório se comporta como momento fundamental de elaboração das estratégias, com ações selecionadas que convergem e se articulam orientadas no sentido de enfrentar o problema a ser resolvido e a realidade transformada. Os objetivos e metas devem expressar os caminhos pelos quais os resultados serão alcançados e auferidos. A estratégia expressa as linhas abrangentes e os grandes eixos dos processos a serem desenvolvidos pela organização, ou, em casos de planejamento mais abrangente, de municípios e territórios. Retomam, em sentido inverso, um tratamento agregado, produzindo o sentido dado para os objetivos e metas pactuadas. A estratégia, então, é sempre uma ação a ser realizada com o objetivo de modificar um futuro qualquer para um futuro desejado.

São definidas as principais ações que visam intervir na realidade para que a organização social possa chegar a um cenário de futuro desejado. Constroem-se as ações centrais, para que se possa chegar a esse cenário futuro desejado, de forma articulada e integrada, com o olhar estratégico e as opções estratégicas disponíveis. Um grupo em que os objetivos e metas foram estabelecidos a partir de um diagnóstico estruturado e pactuado coletivamente tem possibilidades de

elaborar ações estratégicas de relevo, posto que as ações derivam desse olhar estratégico para a realidade e o cenário desejado. Os programas e ações centrais serão produto do tratamento desagregado das ações estratégicas.

Novamente, a articulação constante entre a orientação estratégica e os desejos e interesses da sociedade devem expressar uma combinação que consiga intervir na realidade dada e viabilizar os objetivos e metas do planejamento, alterando a realidade/problema a ser enfrentada. São três momentos cruciais que podem contribuir para essa articulação/combinação:



Análise sistemática e interação entre oportunidades e ameaças (exógenas) e problemas e potencialidades (endógenos). Aparecem as articulações entre os elementos centrais com objetivo de identificar onde intervir na realidade para modificá-la. O sentido é exploratório, buscando oportunizar-se das externalidades e enfrentar problemas.

Momento de consulta ao público participativo sobre o olhar estratégico e as linhas amplas de ação, demandas e novas inserções, sendo possível uma repactuação interna para agregar as dimensões não observadas nos momentos anteriores.

Novamente a análise sistemática é chamada a dialogar com as novas pactuações, desejos e interesses do público participativo. Formula-se uma análise coesa e viável para o planejamento. O olhar estratégico caminha para a centralidade das ações prioritárias, possibilitando ao planejamento caminhar para uma estruturação mais efetiva.

Estratégias

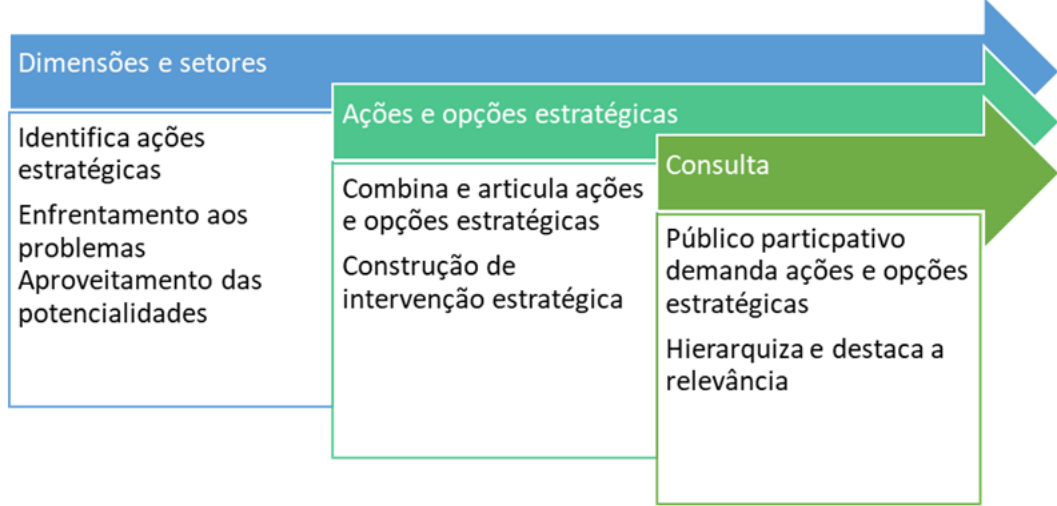
Formulação de ações prioritárias

A formulação das ações prioritárias, que organiza e estrutura o planejamento, se expressa, nesse espaço de participação, em ações desagregadas com opções estratégicas definidas no momento anterior. O conjunto detalhado e desagregado das ações estratégicas é composto por projetos, ações e atividades específicas, à luz da realidade/diagnóstico. Os programas, projetos e ações são construídos em níveis, como já dissemos acima, ascendente e descendente: olhar/opções estratégicas para os programas, projetos e ações, ascendente; e explorando as dimensões da realidade, de forma descendente.

Escolha dos instrumentos de planejamento

Existem diversos instrumentos de planejamento. A escolha, nunca aleatória, corresponde a um processo em que o mediador deve observar com sensibilidade aquele que dá melhores

condições de alcançar os objetivos.



As ações, programas e projetos se utilizam dos instrumentos metodológicos para a viabilização dos objetivos e metas. Neles são observados os marcos legais, financeiros, organizacionais e institucionais, que serão levados em conta para a efetivação do planejamento. Essa escolha é crucial porque pode omitir dados relevantes ou exaltar dados insignificantes.

Cada informação pode ser sistematizada a partir de um instrumento específico, dando organicidade e compreensão ao processo de trabalho. Para os instrumentos financeiros e orçamentários, por exemplo, pode ser utilizada uma matriz em que sejam visualizadas as áreas programáticas e relacionadas a ações, programas e projetos específicos – para captação ou execução. Com que meios, então, podemos contar para a execução das ações? Aqui se apresentam os instrumentos institucionais, políticos, organizacionais, fiscais, financeiros etc. que potencializam o processo de execução das ações pactuadas anteriormente.

Como veremos logo à frente, a utilização de instrumentos metodológicos adequados é de fundamental importância para o andamento do processo de planejamento. Eles não somente organizam, mas correspondem a uma estratégia fundamentada nos objetivos e na realidade a ser alterada. Podemos utilizar os instrumentos metodológicos para mais de um programa, mas, conforme recomenda Brose (2001), é importante que cada programa ou projeto tenha seu próprio instrumento.

O modelo de gestão

O sistema institucional e a arquitetura organizacional dizem respeito às condições necessárias para a implementação da estratégia de planejamento. As ações dos atores, os instrumentos e o processo decisório dependerão fortemente dessa estrutura institucional e organizacional que pode preexistir ou sofrer ajustes para comportar a nova estratégia ou problema a ser enfrentado.

A compatibilização entre a arquitetura organizacional e o planejamento possibilitam transparência e democratização das informações e ações, internamente, com a organização com seus atores, e externamente, com parceiros institucionais.

As etapas do processo de planejamento devem ser pactuadas entre o público participativo. Não seria diferente para a estrutura organizacional, sustentação formal para a execução dos programas, projetos e ações. A matriz institucional e as responsabilidades compartilhadas entre os atores e os dirigentes da organização (ou entre agentes públicos e sociedade) devem prever processos de avaliação e acompanhamento condizentes com essa arquitetura organizacional.

O sistema institucional deve organizar, distribuir e partilhar poder e responsabilidades entre os envolvidos para a execução das atividades. O sistema institucional é expressado de forma sumária, na mesma matriz institucional, co-responsabilizando cada ator no processo. É possível, mesmo em organizações pequenas, prever um núcleo de acompanhamento, autônomo, que consiga estabelecer a fiscalização – para além da formal-financeira, já realizada por conselhos fiscais etc., o que também pode ser previsto em organizações maiores: uma instância deliberativa, consultiva, ou ambos, que exerça um controle social intenso nos processos desenvolvidos pelos poderes públicos.

Segundo Codioli (2001), deve ficar o mais compartilhado possível quais são os mecanismos de participação, os limites e as atribuições, para que o processo democrático contribua com o modelo de gestão. Esse sistema de gestão amplia as oportunidades para a participação social.

Contudo, o modelo de gestão não deve ser incompatível com aquela concepção geral e com o olhar estratégico do planejamento. Algumas organizações realizam planejamento extremamente participativo, ampliam e consolidam o processo democrático para além do

formal, mas montam arquiteturas organizacionais hierarquizadas, verticalizadas e centralizadas no processo decisório, contribuindo para a concentração de poder e para a frustração da experiência anterior. Combinam-se ações definidas em sua dimensão político-institucional que explicitam o cenário, o cenário de futuro, a matriz estratégica ou olhar estratégico, e as relações do processo decisório. O desenho da arquitetura organizacional, portanto, expressa os seguintes elementos:

- Mecanismos institucionais que viabilizem a eficiência, eficácia e efetividade de políticas, programas, projetos e ações em curso;
- Um sistema de acompanhamento, monitoramento, avaliação e controle, que comporte os meios e instrumentos necessários para a democratização da informação e o necessário acompanhamento do público demandante e da própria organização. O acompanhamento e a avaliação devem possibilitar os ajustes necessários para o alcance dos objetivos e metas previstas;
- Processo decisório amplo, participativo e democrático que preveja permanentemente o acompanhamento da execução
- Arranjo institucional com articulações interinstitucionais para o maior envolvimento, capilaridade e apoios políticos.

Processo decisório e elaboração do plano estratégico

Os momentos que seguem são parte de técnicas e métodos para a elaboração do plano, os quais geraram insumos e elementos necessários para uma avaliação do público participativo. A orientação e organização desta primeira etapa do processo possibilita a estrutura/escopo do plano.

Uma vez estruturado o texto do plano, faz-se necessário dar conhecimento ao conjunto do público e instâncias decisórias, colocando em diálogo o plano com a dimensão política mais ampla. Esse processo para organizações menores implica a realização de reuniões de apresentação e plenárias com parceiros e agentes financiadores (públicos ou privados). Os planos (territoriais e municipais) que implicam, de alguma forma, a submissão do plano a coletivos sociais deliberativos ou

consultivos maiores podem ter um roteiro complementar de consulta e deliberação, consolidando o caráter democrático-participativo dos momentos anteriores (BROSE, 2001; CORDIOLI, 2001). Vejamos as etapas do roteiro:

- a) Consolidação e repasse do documento preliminar para o debate e proposições para as instâncias decisórias;
- b) Rodas programadas de oficinas estruturando por eixos temáticos e com grupos sociais específicos – grupos de interesse;
- c) Submissão a instâncias participativas (conselhos e colegiados), transversalizando o documento e fortalecendo o processo decisório;
- d) Finalização do documento incorporando as diversas contribuições, supressões e ajustes – para submissão ao coletivo inicial e aprovação do documento.

Desse modo, o projeto será desenvolvido em parceria com as comunidades locais e entidades governamentais e não governamentais, associações e cooperativas. Será realizado um diagnóstico participativo para identificar as necessidades e potencialidades de cada região, a fim de definir as ações prioritárias.

As ações serão desenvolvidas em etapas, com a participação ativa dos beneficiários em todas as fases do projeto. Serão realizados capacitações e treinamentos em temas como gestão de negócios, produção agroecológica, manejo de resíduos sólidos e conservação ambiental. A implementação da loja colaborativa virtual será realizada em conjunto com a plataforma de e-commerce, daqui proporcionando uma maior visibilidade e acesso aos produtos dos empreendimentos solidários.

Serão realizadas feiras e festivais para divulgação e promoção dos produtos e serviços dos empreendimentos solidários, além de proporcionar uma integração e troca de experiências entre os participantes do projeto.

AVALIAÇÃO DO PROJETO

A avaliação da ação de projetos de inclusão socioproductiva é um processo constante e dialógico. Há diversas formas de avaliar processos de implantação de políticas públicas, indicadores de desempenho ou em ações específicas. A avaliação das ações de extensão deve fazer parte de um processo mais amplo de estratégia do desenvolvimento rural sustentável.

Ainda assim, Catelli e Santos (2005), apresentam uma nova perspectiva da avaliação pensando em termos de controle de processos. Pensando como instrumento de controle ordenado dos processos de desenvolvimento, é assaz pertinente compreender que há limites para considerar os indicadores físicos e qualitativos. Limites das aferições, inclusive àqueles mais relevantes (CATELLI e SANTOS, 2005), sendo necessário que se crie um novo indicador para “medir” a ação de extensão rural, a partir do valor dos benefícios incorporados a ação de extensão, e do valor de uma iniciativa não apropriada na ação de extensão. Para esses autores, portanto, é preciso garantir que o valor esperado seja apropriado no resultado da ação.

A perspectiva da dimensão ambiental e de suas políticas públicas de preservação ou promoção de ações voltadas para a defesa ambiental, a ideia de que grupos locais, focalizados e territorialmente localizados contribuem para o processo de avaliação das políticas públicas parece interessante e fundamentada. Os grupos focais atuam nesse sentido naquilo que Leff (2003) chamou de jurados de cidadãos, e podem exercer uma participação ativa nas políticas de desenvolvimento rural.

Para esse autor, as práticas democráticas, do exercício pleno e substantivo da experiência democrática deve ser o pressuposto do processo avaliativo. Assim a noção de soberania aplica-se a todos os níveis da vida política, alcançando todo o aparato estatal. A experiência democrático-participativa e a interação das diversas e múltiplas formas de poder compõem a complexidade da política pública de extensão rural.

As políticas públicas de extensão rural, tendo a agroecologia como fundamento, inclui o reconhecimento da multidimensionalidade social, técnica, política, organizativa, institucional, cultural, econômica e ambiental, como resultado não linear da interação entre os conhecimentos tradicionais e científicos. A agroecologia como princípio é ainda geradora de novos conhecimentos, e de um reencontro do mundo rural com suas peculiaridades culturais, agrícolas, ecológicas e sistêmicas de seus sistemas agroalimentares.

Do mesmo modo, pensar a articulação do desenvolvimento rural sustentável aos espaços sociais habitados e seus modos de vida, exige articular outras dimensões do mundo rural. Inclusive dimensões estéticas, lúdicas, culturais e paisagísticas, todas elas responsáveis por determinar o modo de vida das populações do campo. Essa multideterminação da vida social orienta novas práticas de extensionismo rural e, por conseguinte, um novo olhar para a avaliação das políticas públicas para o campo.

Faz-se necessário uma nova perspectiva paradigmática de valorização do mundo rural que fundamente e compreenda as diversas formas de interagir, os saberes e o conhecimento produzido por suas populações. Dessa forma, nos diz Leff (2003), as relações sociais construídas sobre o princípio da confiança e orquestração social entre os sujeitos (Leff fala de atores sociais), percebe grande importância na esfera política e cultural.

Se articularmos os elementos da dinâmica rural, com o elemento central da confiança nos processos de ensino-aprendizagem teremos um ganho qualitativo crucial entre as pessoas,

pois, “uma parte do processo deve ser dedicada a construir uma relação entre as pessoas e os grupos de interesse que ainda não apresentam vínculos positivos” (Leff, 2003: 91). Esse é o sentido da avaliação formativa, processual e voltada para as pessoas e suas determinações.

Nos parece, entretanto, que a complexidade emanada dos processos de avaliação da extensão rural não pode retirar-se dessa concepção abrangente da vida social. Deve estar presente em toda avaliação da ação extensionista saber que é possível haver incertezas, medos, inseguranças na mesma proporção dos desejos, vontades e projetos de vida. A combinação desses elementos pode contribuir para que a ação de extensão anteveja sua complexidade e interfira nas reflexões sobre os serviços de extensão rural, principalmente porque precisamos considerar ainda o elemento agroecológico e sua transição. As transformações emanadas desse processo, partindo da avaliação da extensão, compreenderá o processo multidimensional da transformação social em curso a partir de processos agroecológicos.

Estamos buscando trazer à tona a necessidade de construção de indicadores que sejam aderentes à realidade diagnosticada, mas que possibilitem dimensionar a ação de extensão em perspectiva futura, inclusive com a construção de cenários possíveis e propositivos para os serviços de extensão.

Uma vez tomada a agroecologia como horizonte ético e político, o momento inicial deve possibilitar que a avaliação construa indicadores de monitoramento da dinâmica da transição agroecológica. Organizando as faces da vida social e suas contradições; estruturando para uma nova leitura as questões da segurança alimentar e nutricional, étnicas, geracionais, sucessão familiar, gênero, juventude e identitárias.

A vida social deve estar imersa na dimensão ambiental. Enquanto as populações não se perceberem imersas em um sistema-mundo, a dimensão ambiental será sempre compreendida como excerto. Então, recuperação ambiental, recuperação de matas ciliares e florestas, preservação de mata nativa, reservas, manutenção e preservação de cursos d’água, a questão dos resíduos sólidos interagem com práticas produtivas e todo o ecossistema e agrossistemas das populações rurais.

Se pensarmos que as atividades rurais planejadas na extensão serão executadas contando com uma diversidade de interações sociais, ambientais e simbólicas é preciso que algumas questões estejam suficientemente bem compreendidas entre as populações beneficiadas. Em algum sentido, sistemas agroflorestais e a criação animal, devem, por menor que possam parecer seus impactos, fazer parte de sistemas complexos da extensão.

Por último, a avaliação da extensão deve propor indicadores que insiram as atividades não-agrícolas como parte do mundo rural. Essas atividades presentes na vida social no campo, mantêm uma relação de aproximação e convergência com a agroecologia e possibilitam, ainda, a ampliação dos serviços, o acesso aos bens produzidos socialmente, e a melhoria nas condições de infraestrutura para as populações do campo e seus territórios.

Os desdobramentos dos últimos anos, que marcam o desmonte das políticas públicas para o campo, obrigam-nos a pensar como a dimensão política da extensão rural pode mobilizar valores e recursos para construir um mosaico de políticas renovadas, bem como um novo modelo de gestão, em que a participação social esteja presente, com transparência e prestação de contas das ações do Estado.

Nesse sentido, e dada a complexidade da extensão rural e sua real execução, é preciso refletir sobre a mudança de paradigma na extensão, ultrapassando a ênfase dada aos indicadores de produtividade, em detrimento daqueles indicadores sociais e de qualidade de vida das famílias rurais.

Entretanto, não estamos propondo que sejam descartados os indicadores relativos à produtividade que inferem sobremaneira sobre a quantidade da produção, que potencialmente pode ser traduzida em rentabilidade para as famílias, contribuindo significativamente para o acesso a bens e produtos, cultura, educação, etc. Mesmo a formulação de novos parâmetros quantitativos pode ser estimulada, a fim de qualificar a ação de extensão. Esses indicadores, já consolidados,

contribuem para a avaliação da extensão e podem melhorar o ambiente de formulação de políticas públicas e atração de novos investimentos públicos na extensão.

Dito de outra forma: o critério de produtividade ou daquilo que foi produzido em cada unidade familiar é insuficiente para dar conta do desenvolvimento rural sustentável. É preciso, portanto, incorporar outros indicadores qualitativos e mesmo quantitativos, seja de forma endógena ou de forma exógena, comparando com outros sistemas produtivos. A evolução da ocupação pelo trabalho na família ou adoecimento por verminoses podem ser indicadores associados. A geração de renda, monetária, ou a aquisição de implementos e que possam minimizar a penosidade no trabalho agrícola, também estão entre indicadores que podem ser trabalhados na avaliação da extensão.

Ao associar indicadores que traduzem dados qualitativos da educação, o agente de extensão, que mediará e sistematizar os processos de avaliação, deve ter alguns cuidados, como relacionar os dados locais com territoriais, estaduais e nacionais. Como os dados

evolutivos da educação são sistêmicos, e também apresentam mudanças localizadas, é necessário que cada informação seja matizada com um nível de detalhamento analítico e sensível a essas nuances. Como afirma Guijt (1998):

“...ambos os tipos de indicadores são compatíveis. Por exemplo, para avaliar a qualidade do treinamento de agricultores em uma nova tecnologia agrícola, é possível coletar as opiniões dos agricultores que participaram do curso e alistar seus pontos de vista sobre pontos fortes, pontos fracos e aspectos que precisam de melhorias. De forma alternativa. Uma abordagem mais quantitativa seria perguntar aos agricultores se estão satisfeitos com a qualidade do treinamento, numa escala de 0 a 10 e, então, contar o número de agricultores em cada categoria. Portanto, quase qualquer tópico que precisa ser monitorado pode ser analisado usando indicadores quantitativos ou qualitativos é apenas uma questão do tipo de informação que se precisa”. (GUIJT, 1998:22).

Em busca de um conceito para a avaliação da extensão a análise conceitual da avaliação, por tantas vezes, passa despercebido nos estudos sobre a extensão rural. Sua expressão dialética se perde na verificação e aferição de resultados. Entretanto, estamos falando de outra coisa. Enquanto a aferição de resultados busca traduzir o *quantum* do que foi realizado ou a sua extensão, a avaliação quer estabelecer um julgamento desse processo de aferição, tornando muito mais complexo do que anotar dados, números e datas (LUCKESI, 1997).

A distinção, segundo Luckesi, em seu aspecto etimológico advém de um distanciamento entre os dois sentidos. A expressão *verum facere* (verificar) pretende ver se alguma coisa realmente é da forma como se apresenta ou se apresentou, buscando a verdade dos fatos e das coisas. O *objeto* está posto e trata-se de delimitar sua extensão. É principalmente estático porque recordado em sua limitação necessita ser verificada, medida.

Avaliar, ou *a-avaliar* e valorar, dar valor, dar sentido. Implica um conjunto de múltiplas dimensões e determinações de uma *práxis*. Ultrapassa a ideia de limitar. Substantivamente, considera a verificação apenas em seu aspecto formal. O valor crucial no processo avaliativo é justamente o julgamento dado sobre a ação, sobre o agir. E mais: o processo avaliativo não pode ser visto como um momento, é antes um conjunto de ações que implica na tomada de decisão, de uma ação que põe a caminho algum processo.

A avaliação da extensão rural não se conforma em diagnosticar ou conter os dados normativos de um *quantum*, ou o controle de determinado sistema. Transborda ainda a ideia de que existe para, ainda que sistematicamente, controlar o que foi realizado diante do que foi planejado. Ainda que a avaliação permita uma reflexão comparativa entre o pensado, projetado e o realmente realizado em cada ação da extensão, possibilita uma

análise sempre prospectiva e propositiva na medida que possibilita pôr-se a caminho, estabelecendo coletivamente as dimensões do que foi construído a cada ação.

Avaliar o processo de uma determinada ação deve, necessariamente, perceber e fazer perceber as diversas determinações endógenas e exógenas intrínsecas aos processos de uma determinada situação e daquilo que se pretende alcançar. Ou que se pretenda. E esse olhar é privilegiado porque não se situa no exterior a ação da ATER, é antes parte do próprio processo, seu desenvolvimento e, portanto, imerso às suas condicionantes.

Quem avalia pretende achar alguma coisa. Pretende dizer alguma coisa, fazendo com que a coisa dada ganhe movimento, dinâmica. Pretende resolver uma questão da própria ação de extensão, e não exterior a ela. A prática pedagógica da ARTE convencional prima pela verificação de resultados. A pedagogia crítica da extensão compreende a avaliação como construção processual de forma dinâmica. Enquanto a verificação quer saber se o “conteúdo” foi assimilado, a avaliação quer compreender se houve construção do conhecimento, a partir não apenas da exposição do agente extensionista, mas de todo o processo coletivo e dialógico, que contou a cada momento com a participação comunitária e familiar.

As determinações do processo avaliativo em extensão rural são, portanto, intrínsecas à própria ação, e não exógenas. Os indicadores, ou o que se quer avaliar, deve ser compreendido na própria atividade, pensando cada situação concreta, revelando o *modus operandi*, os espaços sociais, o ambiente, os territórios e as práticas envolvidas, dando sustentação ao que se espera de cada ação. Ainda que existam diversas metodologias de avaliação de políticas públicas, avaliando impactos ou processos, o tema ainda traz intenso debate no meio acadêmico.

Parte desse debate reside na constatação de que os contextos e a própria dinâmica da política pública interferem nos processos avaliativos. Determinar um valor ou inferir sobre um mérito, no sentido estrito do agir avaliativo, pode não traduzir integralmente o que se deseja alcançar.

Dito de outro modo, o agir avaliativo identifica, esclarece e interfere na ação a partir de critérios objetivos que podem não dar conta de uma realidade mais abrangente. Por essa razão, o que determina os padrões qualitativos e quantitativos da eficácia e eficiência da política pública não devem prescindir de critérios que ampliem a medida causal do valor investido x beneficiário, ou aquela ainda mais perversa que é pensar o bem entregue e política realizada. Certas informações que envolvam estratégias e metodologias emancipatórias devem fazer parte do agir avaliativo na extensão.

Nesse sentido, toda avaliação em extensão rural é formativa, muito mais do que somativa. Apesar de ambas determinarem valor ou quantidade, a formativa ensina a melhorar o processo, já a somativa reúne quantidades de não acertos.

Tabela 1: Principais diferenças entre avaliação formativa e avaliação somativa

Característica	Avaliação Formativa	Avaliação Somativa
Objetivo	Determinar valor ou qualidade	Determinar valor ou qualidade
Uso	Melhorar uma ação	Tomar decisões sobre o futuro do programa ou sobre sua adoção
Público	Administradores e equipe do programa	Administradores, consumidores ou beneficiários e órgão financiador
Quem faz	Avaliadores internos com apoio de avaliadores externos	Avaliadores externos com o apoio, em certos casos, de avaliadores internos
Principais características	Gera informações para que a equipe do programa possa melhorá-lo	Gera informações para que a equipe do programa possa decidir por sua continuidade ou os beneficiários por sua adoção
Foco	Quais informações são necessárias	Quais evidências são necessárias para tomar decisões
Objetivo da coleta de dados	Diagnóstico	Tomada de decisão
Medidas	A`s vezes informais	Válidas e confiáveis
Frequência	Processual	Pontual, datada
Tamanho da amostra	Em geral, pequena	Em geral, grande
Perguntas	O que tem funcionado? O que precisa ser melhorado? Como pode ser melhorado?	Quais foram os resultados? Quem participou? Em que condições? Com que treinamento? Quanto custou?

Avaliando Políticas Públicas: tipologias de avaliação

Avaliar uma política pública em sua extensão e objetivos deve associar-se ao sentido que a originou. As metodologias participativas devem conter em sua estratégia a avaliação como parte indissociável do processo de planejamento e execução.

A política pública pode ser vista como a ação do Estado na sociedade, prestada pelo governo ou por outro ator político por ele delegado. E' o Estado em ação. Alguns pesquisadores confundem, propositalmente, a ideia de governo como precondição da execução da política pública, mas esquecem as diversas políticas públicas executadas de forma descentralizada ou delegada. Da mesma forma, a ideia de programa em política pública se confunde categoricamente com a própria política pública. Aqui trataremos de forma mais abrangente a noção de política pública como a ação estatal na sociedade, por meio de programas, projetos e ações, ainda que consideremos a provisoriedade dessa abordagem.

Se buscarmos mais rebuscamento na abordagem, podemos compreender que a política pública se expressa em última instância na complexidade das populações e seus territórios, organizações públicas e não-públicas, a gestão e o emprego de recursos necessários para sua consecução.

“Pode ainda, numa definição mais sofisticada, compreender complexo de pessoas, organização, administração e recursos que constituem a tentativa constante de atingir um objetivo particular no âmbito social. Nesta última definição é possível identificar três componentes

Estrutura interna do programa;

Forças externas que influenciam o programa;

Compreensão da forma pela qual os programas mudam no sentido de ajudar a atingir objetivos de cunho social.” (SHADISH; COOK, T. D. & LEVITON. 1991).

As avaliações das políticas públicas não são exteriores à própria política, é necessário acompanhar de maneira metodológica o que se propõe a política pública, e seus desdobramentos. E' crucial que o diagnóstico realizado na etapa de planejamento apareça em todos os momentos de avaliação, olhando e enxergando a realidade e sua dinâmica, dando conta da lógica interna do programa que está avaliando. A avaliação da extensão é, portanto, processual, formativa e orientada por objetivos, para que não se perca na totalidade dos problemas enfrentados na vida social, e exteriores à política pública.

A pedagogia crítica da extensão rural compreende um processo avaliativo que tenha como foco o conjunto da ação de extensão, não somente os resultados econômicos do processo produtivo. Nesse sentido:

- Observa o processo e as consequências da ação, a partir das metas ou objetivos de cada atividade. Novamente a matriz FOFA ou SWOT deve ser lembrada, avaliando os diversos aspectos.
 - Valoriza como direito o acesso às políticas públicas, e, em consonância às práticas, conhecimentos, e saber fazer existentes. Engendra nesse sentido a análise de cenário e a expectativa do lugar que se pretende chegar.
 - O uso de metodologias participativas, como já observamos, se agrega a uma metodologia focalizada, com grupos e rodas de conversa, que permitem qualificar e compreender a ação de extensão. Para Metfessel e Michael (1967), ao se referir a processos avaliativos, faz-se referência aos passos para um processo criativo e participativo da avaliação:
- Envolvimento dos interessados no processo avaliativo;
 - Formulação de modelo processual coerente com objetivos focalizados;
 - Possibilite o agir comunicativo;
 - Construa e selecione instrumentos operacionais que dialoguem com o diagnóstico;
 - Observe periodicamente com o conteúdo nas diversas dimensões;
 - Analise os dados;
 - Interprete os dados da realidade com modelos interpretativos exequíveis e participativos;
- Orienta as ações futuras, com base na análise do cenário futuro realizada coletivamente, possibilitando que sejam retomados passos e sejam feitos ajustes;
 - Alguns autores sugerem que a avaliação tenha como foco os participantes da política pública. Avalia-se assim a evolução, operações realizadas, entregas realizadas e possíveis problemas conjunturais, observando o desenvolvimento da política pública a partir do corpo técnico envolvido. Observa-se ainda nessa proposta metodológica, as possíveis restrições e impedimentos jurídicos e administrativos, capacidade técnica operacional do corpo técnico, habilidades e competências individuais, além do levantamento inicial (do diagnóstico) das expectativas dos potenciais beneficiários da política pública. Em um cenário de incerteza e insegurança institucional, é importante que se perceba em um horizonte ampliado as mudanças organizacionais do processo de desenvolvimento da política pública.

Outra perspectiva é a avaliação responsiva, que surge no final dos anos 60, juntamente com as novas metodologias de pesquisa qualitativa, como a pesquisa participante. Esta modalidade sugere que sejam focalizadas as atividades das políticas públicas e em menor proporção o que se espera dela; observa ainda o

grau de conhecimento dos interessados e beneficiários (o esclarecimento sobre os processos); e os valores em jogo na aferição dos resultados e elaboração dos documentos institucionais.

Algumas etapas metodológicas podem contribuir para esse processo avaliativo, que deve contar com uma equipe interessada em realizar esse processo avaliativo: instauração de grupos focais ou entrevistas com beneficiários, equipe do programa e interessados diretos; identificação do alcance da política pública; revisão das atividades da extensão; descoberta de objetivos e preocupações (presentes no diagnóstico); conceituação de questões e problemas; inserção de novas informações e dados externos complementares; seleção de observadores com instrumentos acessíveis e coletivamente aceitos; observação de antecedentes e resultados; tematização, preparo de estudos de caso; validação coletiva; apresentação e uniformização para uso dos interessados; elaboração de relatórios formais.

Avaliação e monitoramento de políticas públicas de forma sistêmica

A construção do sistema de avaliação e monitoramento que contemple o controle e o empoderamento social precisa antever, em seu mosaico metodológico, instrumentos qualitativos e quantitativos que articulem as informações nas diversas dimensões. Mas não só isso, deve antes promover o encontro das dimensões da vida social e as populações em seus territórios, associado a seus processos produtivos e agro sistêmicos.

O ciclo específico do monitoramento na ótica da extensão rural é contínuo e acompanha as atividades executadas, passo a passo, e as transformações sociais nas diversas escalas (comunitária, local, territorial, nacional e global). Contemplará ainda, a compreensão e partilha das políticas públicas com as populações rurais, suas experiências concretas e saberes sobre o campo. Para fins de sistematização, três variáveis podem ser utilizadas, dando a real compreensão da ação de extensão.

Tabela 2: Objetos de avaliação e monitoramento de políticas públicas

O que se quer medir?	O que mede?	Qual indicador?
Resultados	O que será feito (Esforço)	Implementação de ações
Efeito	Se realizou o planejado (Efetividade)	Resultados e sustentabilidade
Impacto	O que foi transformado (Mudança)	Marco inicial e final

Fonte: UZEDA e CRUZ, 2020.

Em linhas gerais, é dito de forma resumida, o que se quer medir ou acompanhar no processo de extensão rural são:

- a) Os problemas e dificuldades para implementação da política pública;
- b) A ação planejada está em andamento?;
- c) A forma como os recursos públicos são utilizados;
- d) Os indicadores alcançados foram realmente alcançados de forma relevante à comunidade beneficiada;
- e) Avaliam a relevância da ação para a comunidade

A avaliação orientada para a cidadania e libertação das comunidades rurais é um princípio valorativo a ser observado na extensão, desde que faça interagir planejamento-execução-avaliação em um constante e vir, possibilitando análises e orientações. Nesse sentido, é que propomos essa estratégia associada à ampla participação das populações rurais e comunidades envolvidas em particular, inclusive nos documentos elaborados.

Existem ainda nuances que diferenciam uma ação planejada de política pública em geral para os projetos de extensão rural. Enquanto, em geral, as políticas públicas não geram necessariamente empoderamento social, a política pública de extensão rural deve primar por possibilitar o controle e empoderamento social. Parte dessa assertiva diz respeito ao caráter participativo inerente à ação de extensão rural. A constante participação comunitária e da família rural nos processos, combina a adesão à possibilidade de consolidação da ação e aderência dos passos planejados à realidade.

De certo modo, a ampliação dos indicadores qualitativos possibilita encontrar e trazer à superfície intenções e subjetividades coletivas, o imaginário e as vontades das comunidades, colocando em articulação com as constantes mudanças de comportamento da vida social e o que está efetivamente acontecendo no mundo. Quando essa combinação de elementos acontece, coloca-se em prática uma dialética permanente em que os sujeitos já não distinguem de modo linear os momentos da extensão em separado, tornando a ação de extensão menos persuasiva (típica do difusionismo tecnológico) e mais compreensiva. Na avaliação de resultados estes deverão fornecer dados sobre a constituição da comunidade ou organização; seu desenvolvimento; constância e quais as tipologias de atividades desenvolvidas; e quais ações foram planejadas e realizadas.

Em se tratando de avaliar os efeitos, as variáveis devem tratar do fortalecimento comunitário; e fornecer dados que indiquem a participação comunitária ou organizacional das ações de desenvolvimento mais abrangente, como o territorial. Pode-se tentar identificar as participações em conselhos territoriais ou em projetos de caráter territorial. Já quando se pretende avaliar os impactos ,deve-se preferir indicadores que levem a identificação do que foi consolidado, também observando de forma abrangente o desenvolvimento (nas escalas local, territorial, estadual, etc.).

Compreende-se dessa forma que os indicadores não são a expressão de números do como começou e de onde está. Mas, a expressão de mudanças e transformações comportamentais e de valores que interferem ou agem na vida das comunidades.

A partir dos anos 1980, a pesquisa em torno da avaliação de projetos de desenvolvimento rural é aprofundada, sobretudo a partir de centros de pesquisa e órgãos de cooperação bilateral, mormente aqueles com vinculação com a ONU. Buscava-se compreender as dinâmicas do mundo rural, as formas de sociabilidade e os impactos dos recursos empregados nos projetos de desenvolvimento rural. As diversas metodologias de diagnóstico, inclusive o DRP, nascem dessa orientação política. Conhecer e avaliar ao mesmo tempo as práticas de desenvolvimento rural, dentre elas as ações de ATER.

A avaliação dos projetos de desenvolvimento rural estabelece, então, a avaliação de indicadores como se há e como se dá o compartilhamento de poder e de recursos; quais e de que forma são realizados esforços das comunidades, grupos e indivíduos para melhoria das suas próprias condições de vida; se há oportunidades criadas pelos poderes públicos; e se há aumento da qualidade de vida comunitária e familiar, com consequente acesso a bens e serviços.

A implementação de processos avaliativos em nosso projeto levará em consideração essa concepção. O Processo avaliativo se dará a partir do sistema de planejamento, monitoramento, avaliação e sistematização de projetos implementado pela Unisol Bahia como parte da sua estratégia de gestão institucional, do conhecimento e da informação. No entanto, este sistema será adaptado e aprimorado para atender as demandas deste projeto de acordo com seus objetivos, resultados esperados, metodologia utilizada, público participante e parceiros.

Conforme a metodologia descrita, será implementado um sistema participativo de gestão do projeto, entendendo que as etapas de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e sistematização são parte do mesmo processo e acontecem de forma permanente e integrada. Neste processo, estarão envolvidos os diferentes públicos do projeto, a exemplo da equipe executora, participantes diretos e indiretos, dirigentes das comunidades, conselho gestor e parceiros. Serão adotados atividades, instrumentos e ferramentas capazes de planejar, acompanhar a execução, coletar as informações, monitorar, avaliar os processos e resultados, realizar a gestão das informações, a sistematização das experiências e publicar o conhecimento construído coletivamente. Assim, o sistema e instrumentos de gestão do projeto serão elaborados pela equipe e apresentados ao Comitê Gestor para discussão e aprovação.

O processo de avaliação e construção do conhecimento ocorrerá nas atividades já previstas, desde reuniões, encontros, cursos, oficinas, mutirões e visitas de intercâmbio. Os instrumentos de coleta de dados serão elaborados a partir de um plano de coleta de dados, considerando a metodologia e as possibilidades de utilização em cada atividade. Para aferir as mudanças e resultados alcançados, no início do projeto será efetuada uma medição dos indicadores e estabelecida uma linha de base/marco zero que será referência para avaliação. Cabe ressaltar que os recursos para custear o projeto de pesquisa com as universidades e a avaliação externa estão previstos no orçamento do projeto.

Sendo assim, a coordenação do projeto, junto com a equipe, será responsável por montar e operar este sistema de gestão e o plano de monitoramento e avaliação. A partir de reuniões periódicas, as atividades e execução física financeira serão planejadas, monitoradas e avaliadas, com elaboração dos seus respectivos relatórios. Estes relatórios servirão de base para as ações do projeto e também para os diagnósticos necessários para os passos seguintes a fim de garantir sustentabilidade ao projeto.

As ações dadas de forma sucessiva e orientadas pelo objetivo da parceria implicará etapas em consonância com as ações apresentadas por meio de diagnósticos e relatórios participativos e coletivos para o melhor atendimento e impacto nos grupos demandantes.

G. PARÂMETROS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Com a criação do projeto espera-se um efeito acelerador no processo de produção e comercialização dos produtos dos empreendimentos liberados por mulheres.

De forma a trazer inovação e otimização no trabalho desenvolvido pelas mulheres - desde as atividades realizadas no campo, quanto àquelas executadas no processo de beneficiamento, transação e na venda dos produtos.

Diante disso, o projeto deve contribuir para melhoria da qualidade de vida das cooperadas, diminuindo o tempo de trabalho, aumentando a produção e gerando maior lucratividade. Com a possibilidade de fornecer produtos diversificados e o acesso a novos mercados, e consequente expansão do empreendimento.

Também, haverá um ganho significativo no processo de aprendizagem, conhecimento, ensinando para estas mulheres assuntos formativos sobre os processos de produção, beneficiamento e comercialização a partir da agroindustrialização.

Espera-se que o investimento no projeto traga grande rentabilidade e o lucro esperado. Vê-se satisfatória, promissora e inovadora a inserção da agroindustrialização na cooperativa.

Objetivamente, os parâmetros abaixo garantirão a entrega a ser realizada pelo projeto, em conformidade com o Edital que dá fulcro a este projeto, onde para cada meta há um parâmetro de avaliação.

Planejamento do(a) [Projeto / Atividade]		Parâmetro de Avaliação de Desempenho
OBJETIVO DA PARCERIA	Promover o fomento e a estruturação de empreendimentos femininos visando o crescimento econômico e o empoderamento das mulheres	Alcance da meta: Maior ou igual 90% - Meta cumprida; Entre 70% a 89% - Meta cumprida parcialmente; Menor ou igual a 69% - Meta descumprida
		Alcance da meta: Maior ou igual 90% - Meta cumprida; Entre 70% a 89% - Meta cumprida parcialmente; Menor ou igual a 69% - Meta descumprida
AÇÃO	Ação 1: Elaborar estudo identificando as demandas, desafios e necessidades específicas das empreendedoras	Alcance da meta: Maior ou igual 90% - Meta cumprida; Entre 70% a 89% - Meta cumprida parcialmente; Menor ou igual a 69% - Meta descumprida
	Ação 2: Apoiar a estruturação dos Empreendimentos Femininos	Alcance da meta: Maior ou igual 90% - Meta cumprida; Entre 70% a 89% - Meta cumprida parcialmente; Menor ou igual a 69% - Meta descumprida
	Ação 3: Promover capacitação empreendedora para mulheres	Alcance da meta: Maior ou igual 90% - Meta cumprida; Entre 70% a 89% - Meta cumprida parcialmente; Menor ou igual a 69% - Meta descumprida
	Ação 4: Criação de redes de apoio e troca de experiências	Alcance da meta: Maior ou igual 90% - Meta cumprida; Entre 70% a 89% - Meta cumprida parcialmente; Menor ou igual a 69% - Meta descumprida

H. CONTRAPARTIDA

Visto que a ARCO SERTÃO CENTRAL, possui em seu quadro de colaboradores atual pessoas com capacidade e disponibilidade de execução das atividades do projeto onde será redirecionado um dos para cumprir as atividades conforme rege o plano de trabalho. Sendo assim, essa rubrica será como contrapartida da instituição.

EQUIPE DE TRABALHO

EQUIPE DE TRABALHO																													
Nº.	Cargo	Qtde de trabalh adores (Q)	Forma de Vínculo	Carga Horária de acordo prestação de serviço	REMUNERAÇÃO		ENCARGOS													BENEFÍCIOS E INSUMOS DE PESSOAL						Subtotal (A+B+C)	Total Geral ((A+B+C)*Q)		
					Remuneração Bruta (Duas parcelas)	Total Remuneração Bruta Anual (A)	FGTS	FGTS Multa Rescisória	INSS Patronal	PIS	13º Salário	Férias	1/3 Férias	RAT	SISTEMA S	Adicional Insalubridade	(Outros a especificar)	Total Encargos Mensal	Total de Encargos Anual (B)	Benefício 1 Vale Transporte	Benefício 2 Alimentação	Benefício 3 (especificar)	Benefício 4 (especificar)	Total Benefícios Mensal	Total de Benefícios Anual (C)				
1	COORDENADORA	1	PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PJ	CONFORME PRODUTO ENTREGUE	R\$ 26.982,06	R\$ 53.964,12	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,00	0,00	53.964,12	53.964,12
	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	2	CONTRAPARTIDA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
TOTAL		3			26.982,06	53.964,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	53.964,12	53.964,12	

I. PREVISÃO DE RECEITAS E DE DESPESAS

PREVISAO DE RECEITAS E DESPESAS																			
1. Receitas		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18
1.1	Recursos Recebidos	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2	Rendimentos Financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Geral de Receitas		50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Despesas		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18
2.1 Despesas com Recursos Humanos																			
2.1.1 Remuneração da equipe																			
2.1.1.1	Prestação de serviço	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	26.982,00	0,00	0,00	26.982,12	0,00	0,00	0,00
2.1.1.2	Benefícios (especificar o benefício concedido, ex: plano de saúde,vale transporte, etc.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subtotal (Remuneração da equipe)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	26.982,00	0,00	0,00	26.982,12	0,00	0,00	0,00
2.1.2 Encargos Sociais																			
2.1.2.1	INSS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.2.2	FGTS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.2.3	FGTS Multa Rescisória	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.2.4	Recisão de Trabalho (Saldo de Salário, Aviso Prévio, outros)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.2.5	PIS sobre a Folha de Pagamento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.2.6	1/3 sobre Férias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.2.7	13 Salário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.2.8	IRRF	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.2.9	ISSQN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.2.10	Férias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.2.11	SISTEMA S	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.2.12	RAT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.2.13	Outros encargos/tributos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subtotal (Encargos Sociais)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subtotal (Recursos Humanos)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	26.982,00	0,00	0,00	26.982,12	0,00	0,00	0,00
2.3 Aquisição de Equipamentos e Materiais Permanentes																			
2.3.1	Máquinas, equipamentos e utensílios para beneficiamento e industrialização	0,00	0,00	0,00	13.940,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8.815,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.3.2	Embalagens para polpas de frutas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	23.280,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subtotal (Aquisição de Equipamentos e Materiais Permanentes)		0,00	0,00	0,00	13.940,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	32.095,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.4 Custos Indiretos																			
2.4.1	Internet	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.4.2	Combustível	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.4.3	Aluguel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.4.4	Telefone	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.4.5	Água	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.4.6	Luz	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.4.7	Serviços contábeis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.4.8	Assessoria jurídica	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.4.9	Refeição para oficinas(almoço e lanche)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subtotal (Custos Indiretos)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Geral de Despesas		0,00	0,00	0,00	13.940,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	26.982,00	32.095,88	0,00	26.982,12	0,00	0,00	0,00

J. CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO

NATUREZA DE DESPESA	2024	2025	Valor Total
CUSTEIO	R\$ 26.982,00	R\$ 26.982,12	R\$ 53.964,12
INVESTIMENTO	R\$ 13.940,00	R\$ 32.095,88	R\$ 46.035,88
	R\$ 40.922,00	R\$ 59.078,00	R\$ 100.000,00

RELAÇÃO DE BENS A SEREM ADQUIRIDOS					
Descrição do Bem		Qtde	Valor Unitário	Valor Total	Justificativa para aquisição
1	BUFFT TERMICO COM 08 CUBAS COM TAMPA DE VIDRO, 220V PROGAS.	1	3.570,00	3.570,00	Para facilitar e ampliar a comercialização de refeições da cozinha comunitaria dentro das normas sanitarias e segurança alimentar exigentes.Esse equipamento será de grande importancia para ampliar a quantidade de produtos ofertados e possibilitar participação e eventos através da oferta de refeições orinuda da agricultura familiar.
2	BUFFT FRIO GX 04 CUBAS TAMPA DE VIDRO PROGAS.	1	1.090,00	1.090,00	Para facilitar e ampliar a comercialização das refeições produzidas pela cozinha comunitária, dentro das normas sanitárias e de segurança alimentar exigidas, o projeto visa oferecer uma maior diversidade de saladas e legumes, promovendo a visibilidade e o acesso dos consumidores a alimentos saudáveis e de qualidade.
3	CHAPA CHURRASQUEIRA PR-800 G PRONGAS 220 v	1	1.090,00	1.090,00	Para fabricação de Beiju no grupo de produção nos grupo de produção e poder aumentar a comercialização.
4	BONINA POLIETILENO DE BAIXA DESIDADE PARA POLPA DE FRUTRAS EM KG	600	38,80	23.280,00	A necessidade de agregar valor a produção dos grupos de mulheres torna essencial o investimento em embalagem, rotulagem e embalagens adequadas às exigências do mercado. Essas melhorias possibilitarão o aumento da capacidade produtiva considerando que o grupo já possui uma embaladeira automatizada, mas ainda realiza todo o processo de forma manual devido à falta de recursos. Essa limitação resulta em baixa produtividade e restringe a ampliação das vendas. Nesse sentido, a presente solicitação tem como objetivo viabilizar a transição de uma produção diária de 250 kg para uma capacidade de até 2.500 kg por hora, fortalecendo a competitividade e a sustentabilidade do grupo produtivo.
5	FOGÃO INDUSTRIAL 04 BOCAS 40X40 BX P90M	1	2.590,00	2.590,00	Será essencial para o processamento de geleias, doces em compotas e refeições para eventos forcenido pelos empreedimentos produtivos e fortalecimento da comercialização.
6	COMPRESOR PARA CAMÂRA FRIA, GÁS E SERVIÇO DE INSTALAÇÃO	1	9.387,00	9.387,00	Proporcionar o armazenamento e a conservação da produção de polpas de frutas dos grupos produtivos, garantindo maior adequação aos padrões de controle de qualidade e ampliando a durabilidade dos produtos.
6	MULTI PROCESSADOR DE ALIMENTOS 7 DISCOS PA7 PRO, CAPACIDADE DE PRODUÇÃO EM PESO: 250KG/H	1	5.028,88	5.028,88	Proporcionar maior agilidade no processamento dos produtos na cozinha comunitária, ampliando a capacidade de oferta de refeições diversificadas, valorizando ingredientes provenientes da agricultura familiar e da economia solidária.
				46.035,88	

M.	DECLARAÇÕES OBRIGATÓRIAS				
1. Declaro que o Projeto apoiado será realizado no Estado da Bahia e que em todo o material de apresentação e divulgação do projeto constarão, obrigatoriamente, a marca do Governo do Estado da Bahia/Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte. 2. Declaro estar ciente que, no prazo de 30 (trinta) dias do término do projeto apoiado, deverá ser apresentada à Secretariado Trabalho Emprego, Renda e Esporte a prestação de contas final dos recursos recebidos e despendidos. 3. Declaro não ser servidor(a) público(a) Estadual da Bahia. Declaro que todas as informações prestadas, no projeto e em seus anexos, são verdadeiras e de minha responsabilidade, podendo, a qualquer momento, ser comprovadas.					
N.	Local/Data	O.	Nome Completo do(a) Proponente	P.	Assinatura do(a) Proponente
Salvador, 2025			HILDA MERCÊS DA SILVA		
Q.	APROVAÇÃO PELA CONCEDENTE (USO EXCLUSIVO DA SETRE)				
Comissão de Seleção de Projetos: () Aprovado					
Data: /		Data: / /		Data: / /	
Assinatura: Nome Matrícula		Assinatura Nome Matrícula		Assinatura: Nome Matrícula	
Salvador, / /2025.					
Augusto Sérgio Vasconcelos de Oliveira Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte-SETRE					



Documento assinado eletronicamente por **Hilda Mercês da Silva, Usuário Externo**, em 04/12/2025, às 17:33, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 13º, Incisos I e II, do [Decreto nº 15.805, de 30 de dezembro de 2014](#).



Documento assinado eletronicamente por **Augusto Sérgio Vasconcelos de Oliveira, Secretário**, em 10/12/2025, às 14:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 13º, Incisos I e II, do [Decreto nº 15.805, de 30 de dezembro de 2014](#).



Documento assinado eletronicamente por **Tiago Cerqueira Santos, Testemunha**, em 10/12/2025, às 17:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 13º, Incisos I e II, do [Decreto nº 15.805, de 30 de dezembro de 2014](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://seibahia.ba.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **00128936312** e o código CRC **75E4591A**.

Portaria Nº 01011204 de 10 de Dezembro de 2025

O Comandante-Geral do(a) **POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DA BAHIA - PM-BA**, no uso de suas atribuições e tendo em vista o disposto no(a) Art. 42, §9º, da Constituição do Estado da Bahia de 1989 e Art. 1º da Lei nº 10.957, de 02 de janeiro de 2008 c/c Art.1º, §1º da Lei nº 14.262, de 13 de maio de 2020, **resolve** conceder Abono Permanência ao(s) servidor(es) abaixo relacionado(s):

Matrícula	Nome	Cargo	Data Início
30293104	GILDSON ALEX DO CARMO ALMEIDA	Sub-tenente	05.06.2025

ANTONIO CARLOS SILVA MAGALHAES

Comandante Geral PM-BA

Portaria Nº 01013324 de 10 de Dezembro de 2025

O Comandante-Geral do(a) **POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DA BAHIA - PM-BA**, no uso de suas atribuições e tendo em vista o disposto no(a) Art. 42, §9º, da Constituição do Estado da Bahia de 1989 e Art. 1º da Lei nº 10.957, de 02 de janeiro de 2008 c/c Art.1º, §1º da Lei nº 14.262, de 13 de maio de 2020, **resolve** conceder Abono Permanência ao(s) servidor(es) abaixo relacionado(s):

Matrícula	Nome	Cargo	Data Início
30294457	DILCELIA DOS SANTOS FERREIRA	Primeiro sargento	27.04.2025

ANTONIO CARLOS SILVA MAGALHAES

Comandante Geral PM-BA

SECRETARIA DO TRABALHO, EMPREGO, RENDA E ESPORTE

RESUMO DO SEGUNDO TERMO ADITIVO AO TERMO DE COLABORAÇÃO Nº 003/2024

Processo SEI n. 021.2122.2025.0006948-45. Representante da Administração Pública: Estado da Bahia/SETRE. Organização da Sociedade Civil: ASSOCIAÇÃO RECREATIVA CULTURAL E AGRICOLA TARECO & MARIOLA. DO OBJETO: Este Termo Aditivo tem como objeto alterar o Termo de Colaboração nº. 003/2024 para: 1. Prorrogar o prazo; 2. Alteração no Plano de Trabalho. DO PRAZO: Fica prorrogado o prazo de vigência do Termo de Colaboração nº 003/2024, por 3 (três)meses, com efeito inicial a partir de 27/12/2025. DO REMANEJAMENTO DO PLANO DE TRABALHO: Ficam alterados os itens, C, E2, I e J constantes no Plano de Trabalho, que passam a figurar na forma do Anexo Único. DO VALOR: Não envolve acréscimos de recursos. DA RATIFICAÇÃO: Ficam mantidas as demais Cláusulas e condições não retificadas por este instrumento. Assinam: Augusto Sérgio Vasconcelos de Oliveira - Secretário da SETRE e Lara Costa Guimarães de Carvalho - Representante legal da OSC.

RESUMO DO SEGUNDO TERMO ADITIVO AO TERMO DE COLABORAÇÃO Nº 002/2024

Processo SEI n. 021.2122.2025.0006920-44. Representante da Administração Pública: Estado da Bahia/SETRE. Organização da Sociedade Civil: ASSOCIAÇÃO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO SOCIAL SUSTENTÁVEL - MANDACARU. DO OBJETO: Este Termo Aditivo tem como objeto alterar o Termo de Colaboração: 1. Prorrogação de prazo; 2. Alteração no Plano de Trabalho. DO PRAZO: Fica prorrogado o prazo de vigência do Termo de Colaboração nº 002/2024, por 03 (três) meses, com efeitos iniciais a partir de 26/12/2025. DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA:

U N I D A D E ORÇAMENTÁRIA	FONTE/BA	PAOE	NATUREZADADESPESA	UNIDADE GESTORA
3.21.602 - FET	0.362	1793	33.50.41.000	0001 - FET

DO REMANEJAMENTO DO PLANO DE TRABALHO: Ficam alterados os itens B, E (E2), F, I, J constantes no Plano de Trabalho, que passam a figurar na forma do Anexo Único. DO VALOR: Não envolve acréscimos de recursos. DA RATIFICAÇÃO: Ficam mantidas as demais Clausulas e condições não retificadas por este instrumento. Assinam: Augusto Sérgio Vasconcelos de Oliveira - Secretário da SETRE e Carlos Augusto Rodrigues de Sena - Representante legal da OSC.

RESUMO DO PRIMEIRO TERMO ADITIVO AO TERMO DE COLABORAÇÃO Nº 039/2024

Processo SEI n. 021.2141.2025.0006203-67. Representante da Administração Pública: Estado da Bahia/SETRE. Organização da Sociedade Civil: Central de Cooperativas de Beneficiamento e Comercialização da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Estado Da Bahia - ARCO SERTÃO CENTRAL. DO OBJETO: fica alterado o item H, I, e K constante no Plano de Trabalho, que passa a figurar na forma do Anexo Único. DO VALOR: O presente aditamento não acarretará acréscimo do valor total do Termo de Colaboração nº 039/2024. DA RATIFICAÇÃO: Ficam ratificadas as demais cláusulas do Termo de Colaboração. Assinam: Augusto Sérgio Vasconcelos de Oliveira - Secretário da SETRE e Hilda Mercês da Silva - Representante legal da OSC.

RESUMO DO NONO TERMO ADITIVO AO TERMO DE COLABORAÇÃO Nº 010/2022

Processo SEI n. 021.2122.2025.0006830-53. Representante da Administração Pública: Estado da Bahia/SETRE. Organização da Sociedade Civil: ASSOCIAÇÃO DOS PEQUENOS PRODUTORES DA REGIÃO DOS QUIRINOS. DO OBJETO: Este Termo Aditivo tem como objeto alterar o Termo de Colaboração nº 010/2022 para: 1. Prorrogar o prazo; 2. Alteração no Plano de

Trabalho. DO PRAZO: Fica prorrogado o prazo de vigência do Termo de Colaboração nº 010/2022, por 90 (noventa) dias, com efeitos iniciais a partir de 20/12/2025. DO REMANEJAMENTO DO PLANO DE TRABALHO: Ficam alterados os itens, E2 e I constantes no Plano de Trabalho, que passam a figurar na forma do Anexo Único. DO VALOR: Não envolve acréscimos de recursos. DA RATIFICAÇÃO: Ficam mantidas as demais Clausulas e condições não retificadas por este instrumento. Assinam: Augusto Sérgio Vasconcelos de Oliveira - Secretário da SETRE e Diego Samuel Felisardo Silva - Representante legal da OSC.

RESUMO DO PRIMERIO TERMO ADITIVO AO TERMO DE FOMENTO Nº 001/2025

Processo SEI n. 021.2122.2025.0006610-84. Representante da Administração Pública: Estado da Bahia/SETRE. Organização da Sociedade Civil: GRUPO DE APOIO ÀS MULHERES POSITIVAS DE SALVADOR - MOTIRÔ BA. DO OBJETO: Este Termo Aditivo tem como objeto alterar o Termo de Fomento nº 001/2025 para: 1. Prorrogação de prazo; 2. Alteração no Plano de Trabalho. DO PRAZO: Fica prorrogado o prazo de vigência do Termo de Fomento nº 001/2025, por 06 (seis) meses, com efeito retroativo a partir de 19/08/2025. DO REMANEJAMENTO DO PLANO DE TRABALHO: Ficam alterados os itens, E e I constantes no Plano de Trabalho, que passam a figurar na forma do Anexo Único. DO VALOR: Não envolve acréscimos de recursos. DA RATIFICAÇÃO: Ficam mantidas as demais Cláusulas e condições não retificadas por este instrumento. Assinam: Augusto Sérgio Vasconcelos de Oliveira - Secretário da SETRE e Javier Jose Angonoa - Representante legal da OSC.

RESUMO DO PRIMEIRO TERMO ADITIVO AO ACORDO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA Nº 049/2025

Processo SEI n. 021.2121.2025.0007021-23. Partícipes: Estado/SETRE e o Município de Campo Formoso. DO OBJETO: Este Termo Aditivo tem como objeto alterar o Acordo de Cooperação Técnica Nº 049/2025 para: 1. Alteração mudança/atualização de endereço da Unidade SINEBAHIA do município de Campo Formoso - Bahia. DA ALTERAÇÃO: Fica alterado o endereço para Rua Afrânio Peixoto, 65, Centro CEP 44790-000 - Campo Formoso-Ba. DA RATIFICAÇÃO: Ficam ratificadas as demais cláusulas e condições do termo originário, que não foram alteradas por este Termo Aditivo. Assinam: Augusto Sérgio Vasconcelos de Oliveira - Secretário da SETRE e Elmo Aluizio Vieira Nascimento - Prefeito municipal de Campo Formoso.

RESUMO DO TERMO DE ACORDO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA E DE COMPROMISSO Nº 046/2025

Processo SEI n. 021.2099.2025.0002737-69. Partícipes: Estado/SETRE e a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação - SECTI. DO OBJETO: Estabelecimento de cooperação técnica não financeira e de compromisso mútuo, visando o apoio ao processo de monitoramento e acompanhamento técnico dos instrumentos de parcerias submetidos à Lei Federal 13.019/2014 ("Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil") que tenham por objeto a execução de projetos selecionados no bojo do Edital de Chamamento Público nº 005/2024 - Trabalho Decente, devidamente aprovado pela Resolução nº 004 de 18 dezembro de 2023 do Conselho Deliberativo do Fundo de Promoção do Trabalho Decente. DA VIGÊNCIA: 12 (doze) meses a partir da data da assinatura. Assinam: Augusto Sérgio Vasconcelos de Oliveira - Secretário da SETRE e Marcius De Almeida Gomes - Secretário da SECTI.

Superintendência dos Desportos do Estado da Bahia – SUDESB

Portaria Nº 01011717 de 10 de Dezembro de 2025

O(A) Diretor Geral do(a) SUP. DOS DESPORTOS DO ESTADO DA BAHIA - SUDESB, no uso de suas atribuições, **resolve** designar **MILENA RIBEIRO SILVA BOMFIM**, matrícula nº 92105720, para, em razão de Férias no período de 06 de Janeiro de 2026 a 04 de Fevereiro de 2026, substituir **JORGE MANOEL PINHO FONSECA**, matrícula nº 92021008, no cargo Coordenador III, do(a) COORD EXEC ORÇAM E FINANCEIRA.

VICENTE JOSE DE LIMA NETO

SUP. DOS DESPORTOS DO ESTADO DA BAHIA

Portaria Nº 01012958 de 10 de Dezembro de 2025

O(A) Diretor Geral do(a) SUP. DOS DESPORTOS DO ESTADO DA BAHIA - SUDESB, no uso de suas atribuições, **resolve** designar **JESSE DE JESUS MONTEIRO**, matrícula nº 92171032, para, em razão de Férias no período de 02 de Janeiro de 2026 a 31 de Janeiro de 2026, substituir **MORGANA GAGLIANO LIMA**, matrícula nº 69486173, no cargo Coordenador III, do(a) COORD DE MAT E PATRIMÔNIO.

VICENTE JOSE DE LIMA NETO

SUP. DOS DESPORTOS DO ESTADO DA BAHIA

Resumo do Termo de Fomento nº 127/2025

Processo: 069.1486.2025.0006006-29. **Partes:** SUDESB e a FEDERAÇÃO DE BALEADO DA BAHIA - FBB. **Objeto:** apoio financeiro para realização do “CIRCUITO MAIS MULHERES NO ESPORTE - SANTA BÁRBARA”, de 20/12/2025 a 21/12/2025, no município de Santa Bárbara-BA, originário da Inexigibilidade de Chamamento Público nº 86/2025. **Dotação Orçamentária:** Unidade Orçamentária 21.301/ Unidade Gestora 0001/ Função 27/ Subfunção 811/ Programa 414/ PAOE 5779/ Região Planejamento 9900/ Natureza da Despesa 3.3.50.41.000/ Destinação: 15000100000000000000, 25010300000000000000 e/ou 17490246000000000000. **Valor Global:** R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais). **Vigência:** 90 (noventa) dias. **Gestor da Parceira:** Uilson José Silva de Souza, Coordenador de Excelência Esportiva. **Data:** 10/12/2025. **Assinaturas:** Vicente José de Lima Neto - Diretor-Geral da SUDESB, Mateus de Oliveira Mônico Viana - Representante Legal da FBB e Uilson José Silva de Souza - Gestor da Parceria.