

GUIA DE GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA

NOVA PERSPECTIVA NA ELABORAÇÃO DE POLÍTICAS,
PROGRAMAS E PROJETOS DE GERAÇÃO DE
TRABALHO E RENDA



Ministério do Desenvolvimento
Social e Combate à Fome



GUIA DE GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA

PRESIDENTE DA REPUBLICA **LUIZ INACIO LULA DA SILVA**
VICE- PRESIDENTE DA REPUBLICA JOSE ALENCAR GOMES DA SILVA
MINISTRO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME PATRUS ANANIAS
SECRETÁRIA-EXECUTIVA ARLETE SAMPAIO
SECRETÁRIA-EXECUTIVA ADJUNTA ROSILENE ROCHA
SECRETÁRIO DE ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL E PARCERIAS RONALDO COUTINHO GARCIA

REALIZAÇÃO **FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL**
PRESIDENTE JACQUES DE OLIVEIRA PENNA
DIRETOR EXECUTIVO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL JORGE ALFREDO STREIT
DIRETOR EXECUTIVO DE GESTÃO DE PESSOAS, CONTROLADORIA E LOGÍSTICA ELENELSON HONORATO MARQUES
SECRETÁRIO EXECUTIVO ALFREDO LEOPOLDO ALBANO JUNIOR
GERENTE DE PARCERIAS, ARTICULAÇÕES E TECNOLOGIA SOCIAL JEFFERSON D'AVILA DE OLIVEIRA
GERENTE DE TRABALHO E RENDA MÁRIO PEREIRA TEIXEIRA
GERENTE DE COMUNICAÇÃO E MOBILIZAÇÃO SOCIAL CLAITON JOSÉ MELLO
GERENTE DE EDUCAÇÃO E CULTURA MARCOS FADANELLI RAMOS
GERENTE DE PESSOAS E INFRA-ESTRUTURA LENIRA DE SOUZA SANTOS STINGHETTI
GERENTE DE FINANÇAS E CONTROLADORIA JOSÉ CLIMÉRIO SILVA DE SOUZA
GERENTE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO JOSÉ MAURÍCIO SORIANO BERÇOT
ASSESSORA TÉCNICA MARIA HELENA LANGONI STEIN DE MELO

PROJETO E EXECUÇÃO **INSTITUTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS FLORESTAN FERNANDES**
PRESIDENTE MARIA TERESA AUGUSTI
COORDENADOR DO PROJETO E CONTEÚDO DO GUIA JOÃO BATISTA PAMPLONA

SÃO PAULO/SP – 2008



Ministério do Desenvolvimento
Social e Combate à Fome



©2008 FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida desde que citada a fonte

Projeto e execução



Instituto
Florestan
Fernandes

INSTITUTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS FLORESTAN FERNANDES

COORDENAÇÃO DE PROJETOS DO IFF

Maria Teresa Augusti

EQUIPE DO PROJETO

Metodologia para do desenvolvimento de ações integradas e sustentadas de inclusão produtiva para pessoas em situação de pobreza (FBB – Projeto nº 6568)

COORDENAÇÃO GERAL E DE CONTEÚDO DO PROJETO
João Batista Pamplona

COORDENAÇÃO EXECUTIVA
Wilma Madeira

CONCEPÇÃO E ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE PROJETO
Maria Teresa Augusti e Marise Egger-Moellwald

CONSULTORES
João Batista Pamplona, João Guilherme Rocha Machado, Juciara Diniz, Marise Egger-Moellwald, Ronnie Aldrin, Rosa Maria Alves de Almeida, Wilma Madeira.

APOIO E SUPORTE TÉCNICO À PESQUISA
Marcela Cristina Arruda

EQUIPE DA 1ª EDIÇÃO DO GUIA

COORDENAÇÃO GERAL E DE CONTEÚDO
João Batista Pamplona

REVISÃO TÉCNICA
João Guilherme Rocha Machado

REVISÃO
Fernanda Consoni

PROJETO E PRODUÇÃO GRÁFICA
Eduardo Okuno

ACOMPANHAMENTO DO PROJETO E PRODUÇÃO GRÁFICA
Marise Egger-Moellwald

1ª edição: 2008 – Tiragem 8.000 exemplares

Ficha Catalográfica

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO GERAL	8
APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL	10
APRESENTAÇÃO TÉCNICA	12
1 SOBRE O GUIA	15
2 POLÍTICA DE GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA.....	29
2.1 PRESSUPOSTOS, LIMITES E OPORTUNIDADES.....	30
2.1.1 Fatores determinantes da sustentabilidade.....	34
2.2 COMPONENTES DE UMA POLÍTICA DE GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA	40
2.2.1 Objetivos de uma política de GTR	40
2.2.2 Diretrizes de uma política de GTR.....	42
2.2.3 Destinatários de uma política de GTR.....	44
2.2.3.1 Como escolher os destinatários.....	44
2.2.3.2 O CadÚnico e o IGPS	46
2.2.4 Determinação de recursos de uma política de GTR.....	49
2.2.4.1 Financiamento da Política de Geração de Trabalho e Renda	49
2.2.4.2 Financiamento de projetos de geração de trabalho e renda que envolvam grupos produtivos	51
2.3.5 Programas de uma política de GTR.....	53
3 PROGRAMAS DE GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA.....	55
3.1 LIMITES E OPORTUNIDADES.....	56
3.2 COMPONENTES DE PROGRAMAS DE GTR.....	56
3.2.1 Conceito de programa e justificativa	56
3.2.2 Objetivos.....	57

3.2.3	Diretrizes	57	4.2.2	Gestão da operação de projetos de GTR	137
3.2.4	Beneficiários, elegibilidade e critérios de acesso	57	4.2.2.1	Apoio social: o papel da assistência social	138
3.2.5	Estratégias de intervenção	58	4.2.2.2	Capacitação técnica	140
3.2.6	Metas e recursos	59	4.2.2.3	Assistência técnica.....	143
3.2.7	Monitoramento de programas	59	4.2.2.4	Alternativas de financiamento e gestão financeira dos projetos	145
3.2.8	Avaliação de programas.....	60	4.2.2.5	Gestão ambiental	153
3.2.9	Parceiros em programas de geração de trabalho e renda	61	4.2.2.6	Comercialização da produção.....	160
3.3	EXEMPLOS DE PROGRAMAS	63	4.2.2.7	Monitoramento.....	169
3.3.1	Alguns casos de programas para mulheres	65	4.3	PASSO 3 – A AVALIAÇÃO	173
3.3.2	Alguns casos de programas para jovens pobres.....	67	4.3.1	A importância de se avaliar	173
3.3.3	Caso de programa para comunidades quilombolas.....	69	4.3.2	A metodologia do processo de avaliação	174
4	PROJETOS DE GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA.....	71	4.3.2.1	Definição de quem realizará a avaliação.....	174
4.1	PASSO 1 – O PLANEJAMENTO	73	4.3.2.2	Identificação dos objetivos e metas do projeto.....	175
4.1.1	A importância de se planejar	73	4.3.2.3	Definição do objetivo da avaliação.....	175
4.1.2	Como realizar o diagnóstico	73	4.3.2.4	Definição da natureza quantitativa ou qualitativa dos indicadores.....	176
4.1.2.1	A caracterização do território.....	75	4.3.2.5	A definição dos instrumentos de coleta de dados	176
4.1.2.2	A identificação de problemas no território.....	77	4.3.3	Modelo básico de processo de avaliação.....	177
4.1.2.3	O reconhecimento de potencialidades no território	79	5	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	185
4.1.2.4	A caracterização dos beneficiários.....	80	APÊNDICE 1	186
4.1.2.5	A identificação de problemas dos beneficiários.....	81	APÊNDICE 2	202
4.1.2.6	O reconhecimento de potencialidades dos beneficiários	82	APÊNDICE 3	232
4.1.3	Como formular o projeto.....	83	APÊNDICE 4	246
4.1.3.1	Como definir as diretrizes gerais do projeto	84	APÊNDICE 5	252
4.1.3.2	Como elaborar o projeto	85			
4.2	PASSO 2 – A EXECUÇÃO.....	114			
4.2.1	Instalação de projetos de GTR.....	115			
4.2.1.1	Articulação das instituições parceiras para instalação do projeto: o arranjo institucional.....	117			
4.2.1.2	Desenvolvimento da organização social e responsabilização	122			
4.2.1.3	Formação social	128			
4.2.1.4	Capacitação e assistência técnica na fase de instalação.....	131			
4.2.1.5	Gestão financeira	134			
4.2.1.6	Monitoramento.....	136			

APRESENTAÇÃO

GERAL

Todo cidadão e cidadã têm o sonho de se realizar por meio do trabalho e temos o compromisso de fazer com que esse desejo se realize. Num país com uma dívida social como a nossa, isso requer que o governo dê especial atenção aos que por longos anos estiveram excluídos do processo de desenvolvimento do país. Requer uma vigorosa rede de proteção e promoção social como a que estamos implementando para que as pessoas se insiram nos direitos e deveres da cidadania e, assim, possam construir uma vida mais digna. Mas implica também, por derivação dessa rede, uma estrutura que amplie as possibilidades de crescimento da nossa gente por meio de sólidas políticas de geração de trabalho e renda.

Estamos investindo em parcerias para ampliação dessas ações, no caminho da construção da emancipação das pessoas, famílias e comunidades beneficiárias dos programas sociais. O objetivo é a promoção do desenvolvimento integral e integrado, incluindo as dimensões social, econômica, cultural, pessoal.

Nesse sentido, é muito oportuna a produção deste Guia, realizado pela Fundação Banco do Brasil a partir da metodologia desenvolvida pelo Instituto Florestan Fernandes. O Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) apoiou essa

iniciativa porque percebe o potencial do trabalho de aperfeiçoamento das políticas de inclusão produtiva.

Este Guia pode ser um importante instrumento para gestores públicos, representantes de entidades que desenvolvem projetos de geração de renda e beneficiários dos programas de transferência de renda desenvolverem projetos de geração de renda tecnicamente viáveis. Além disso, esta publicação poderá contribuir para aprimorar as estratégias de políticas, programas e ações voltadas para redução da desigualdade no Brasil. Esta é uma luta que estamos conseguindo vencer, num esforço integrado entre União, estados, municípios e sociedade.

Na busca de alternativas econômicas sustentáveis e inclusivas são muitos os desafios. Temos de pensar, por exemplo, em como prosperar incorporando novas tecnologias e mercados sem perder os compromissos inaugurais com a qualidade, a preservação dos recursos naturais, os valores da família e do respeito ao primado da vida.

São valores que seguem nos guiando em nossa tarefa de construir um país mais justo e com igualdade de oportunidade para todos. Criar condições para que as oportunidades de trabalho se desenvolvam junto com as possibilidades do nosso povo é um dos caminhos para alcançarmos esse objetivo.

PATRUS ANANIAS

MINISTRO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME

APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

A Fundação Banco do Brasil traz em sua história mais de 20 anos de experiência no investimento social, atuando com a missão de mobilizar, articular, desenvolver e gerir ações sustentáveis de inclusão social, contribuindo para a promoção da cidadania no país. Para cumpri-la, procuramos dar foco à integração de ações de educação às de geração de trabalho e renda por intermédio da disseminação e reaplicação de tecnologias sociais.

Sob essa perspectiva, a estratégia da Fundação nos últimos anos tem sido a de buscar parcerias, tanto no governo quanto em outros segmentos, que potencializem os resultados de nossas ações, particularmente em algumas cadeias produtivas, tais como as da cajucultura, mandiocultura, apicultura e reciclagem.

Aos desafios de estimular o protagonismo das comunidades participantes de nossos programas de geração de trabalho e renda, respondemos com ações integradas e sustentadas em modelos sistematizados e amplamente reaplicáveis, que considerem os saberes locais e científicos.

O presente Guia representa um importante passo da Fundação no sentido de ajustarmos nossas ações no campo da Geração de Trabalho e Renda às particularidades dos segmentos sociais de mais baixa renda, particularmente, os beneficiários de programas

de transferência de renda. Seu conteúdo servirá não apenas para auxiliar no aperfeiçoamento das ações nesse campo, mas também na formação e educação de atores sociais, tanto os responsáveis pela formulação das políticas públicas quanto às organizações. Seu caráter sistemático, preocupado com a sustentabilidade das iniciativas e baseado em experiências reais já aplicadas com sucesso, permite seu uso como instrumento de disseminação.

Além disso, uma importante contribuição do Guia é a apresentação do IGPS – Índice Geral de Potencialidade Socioeconômica.

O IGPS, composto de oito índices tomados no Cadastro Único de Programas Sociais do Governo Federal (saúde, vulnerabilidade, educação, rendimentos, situação no mercado de trabalho, entre outros), pretende identificar as potencialidades dos indivíduos em situação de pobreza para participação com sucesso em projetos de geração de trabalho e renda.

De modo similar ao IDH, o IGPS varia de 0 a 1, mostrando nos valores mais altos a maior potencialidade para inserção bem-sucedida em programas e projetos.

Por tudo isso, é grande a nossa satisfação de compartilhar esse Guia que, em boas mãos, será capaz de transformar positivamente a realidade econômica e social do cidadão brasileiro

JACQUES PENA

PRESIDENTE DA FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL

APRESENTAÇÃO TÉCNICA

Este Guia preenche uma lacuna importante nas publicações relacionadas ao tema da construção de metodologia para a elaboração e gestão de Políticas, Programas e Projetos de Geração de Trabalho e Renda (GTR). São praticamente inexistentes trabalhos que abordem o tema de maneira abrangente, como aqui. Neste Guia são estabelecidas desde referências conceituais amplas até modelos específicos para bem formular e gerir projetos de GTR.

O pioneirismo do Guia está também na escolha da população de baixa renda, beneficiária de programas de transferência de renda, como destinatária das ações de GTR aqui propostas.

Mas esse não foi o único desafio enfrentado. Um dos mais importantes desafios foi assumir que os projetos de GTR devem obter sustentabilidade econômica e indicar instrumentos para alcançá-la. Dentre esses instrumentos, destaca-se a criação do IGPS (Índice Geral de Potencialidade Socioeconômica), que procura refletir a capacidade de um indivíduo de participar de forma bem-sucedida de projetos de GTR. O pressuposto admitido foi que as iniciativas de GTR não se aplicam a qualquer pessoa e que a GTR é apenas uma das estratégias possíveis de adequada inclusão produtiva dos pobres.

Para dar resposta a esse e tantos outros desafios, o caminho trilhado pelo Instituto Florestan Fernandes (IFF), responsável pela elaboração do Guia, foi o da pesquisa intensiva e análise aprofundada sobre principais referenciais teóricos e práticas de geração de trabalho e renda no Brasil e

fora dele. A cada etapa dessa análise, houve a elaboração de um produto intermediário, discutido com consultores especialistas do IFF e gestores da Fundação Banco do Brasil (FBB).

Esta é a versão consolidada do Guia. Para o IFF, uma síntese final de um trabalho que traz importantes subsídios para a reflexão e a ação dos que são responsáveis pela elaboração e execução de ações de geração de trabalho e renda no Brasil.

O IFF busca, com esta publicação, contribuir para a superação de desigualdades e desequilíbrios socioeconômicos, indicando referências e caminhos para a inserção produtiva digna e justa de brasileiros e brasileiras em situação de pobreza.

JOÃO BATISTA PAMPLONA

COORDENADOR GERAL
E DE CONTEÚDO DO GUIA

MARIA TERESA AUGUSTI

PRESIDENTE DO IFF

SOBRE O

GUIA

1 SOBRE O GUIA

SEUS OBJETIVOS

O objetivo geral deste Guia é apresentar metodologia detalhada de elaboração, execução, gestão e avaliação de Políticas, Programas e Projetos de Geração de Trabalho e Renda (GTR) para pessoas de baixa renda, em especial para aquelas beneficiárias de programas de transferência de renda no Brasil.

Os objetivos específicos decorrentes desse objetivo geral são os seguintes:

- a) definir sustentabilidade em projetos de GTR;
- b) apontar e analisar os determinantes mais relevantes de sustentabilidade em projetos de GTR;
- c) estabelecer procedimento que permita eleger entre os milhões de beneficiários dos programas de transferência de renda aqueles que melhor responderiam às ações de GTR;
- d) propor metodologia para a elaboração de Política e Programas de GTR capazes de abrigar projetos que tenham sustentabilidade e beneficiem pessoas de baixa renda;
- e) apresentar exemplos de programas e projetos de GTR que sejam referência;
- f) apontar fontes de recursos financeiros para ações de GTR;
- g) apresentar procedimento adequado para realizar parcerias em projetos de GTR;
- h) apresentar modelo básico para a realização de diagnóstico como etapa inicial do planejamento de projetos de GTR;

- i) propor roteiro para a formulação de projetos de GTR;
- j) apresentar exemplo completo de formulação de projeto de GTR;
- k) identificar mecanismos que permitam criar e fortalecer a organização, a formação e o protagonismo social dos beneficiários de projetos de GTR;
- l) apresentar modelos básicos para as principais áreas que compõem a gestão de projetos de GTR (comercialização, assistência técnica, capacitação, monitoramento, gestão financeira, gestão ambiental);
- m) apresentar modelo básico de processo de avaliação de projetos de GTR.

O principal resultado esperado é que, por meio da aplicação do conteúdo que está sugerido neste Guia, seja possível obter projetos de GTR destinados a pessoas de baixa renda que tenham sustentabilidade econômica, ambiental e social.

SUA IMPORTÂNCIA

Uma das maiores dificuldades identificadas nos programas e projetos de GTR se materializa em limitações de ordem gerencial, de formulação e de operação dos projetos. Também, não há muitas avaliações sistematizadas e organizadas acerca dos impactos sociais e econômicos de projetos de GTR. Tais limitações resultam em baixo desempenho econômico, pouca efetividade e uma elevada taxa de mortalidade das unidades produtivas relacionadas a tais projetos.

Diante desse cenário, para aumentar as chances de sustentabilidade, garantindo melhor formulação e gestão de políticas, programas e projetos de GTR para pessoas de baixa renda, tornou-se necessário constituir um marco teórico original e estudar experiências de programas e projetos de GTR. Como resposta a tal demanda, este Guia surge estabelecendo referenciais, diretrizes, modelos e instrumentos básicos de gestão para projetos de GTR.

Sua publicação é oportuna. Ocorre em um momento particularmente especial da política nacional de trabalho e assistência social, quando é feito grande esforço conjunto, por parte do Estado Brasileiro e de diversas instituições públicas, privadas e não governamentais, para mudar a situação social e econômica da população brasileira que vive em si-

tuação de pobreza. A geração de trabalho e renda é identificada aqui como uma das necessárias alternativas que contribuem para essa mudança.

Por ser este um guia que se destina aos profissionais responsáveis pela elaboração, execução, gestão e avaliação de políticas, programas e projetos de GTR, assume caráter orientador, constituindo-se em instrumento metodológico inovador, único, cuja finalidade é o apoio às instituições públicas e privadas que estruturam, gerenciam e financiam projetos de GTR destinados às pessoas de baixa renda, em especial àquelas beneficiárias de programas de transferência de renda.

COMO FOI ELABORADO

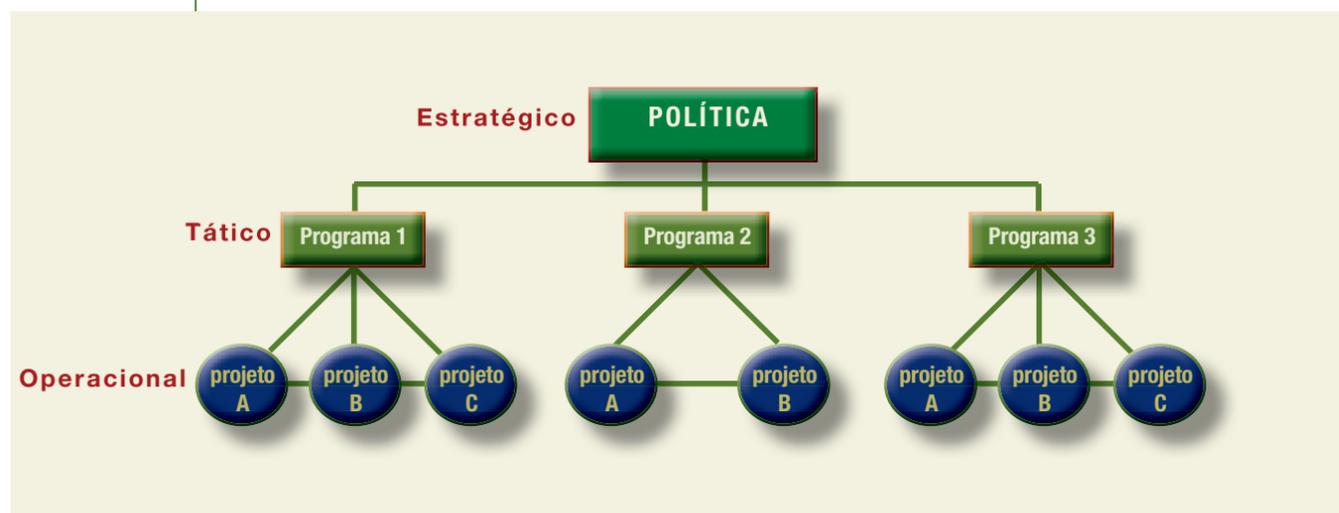
O conteúdo deste Guia foi elaborado por meio dos seguintes procedimentos metodológicos:

- a) A realização de pesquisa bibliográfica – o conteúdo teórico e os estudos de experiências de GTR foram identificados e analisados por meio de pesquisa bibliográfica de publicações em diversas línguas, referentes a políticas, programas e projetos de GTR, propostos e/ou executados nos últimos 15 anos em diversos países. Essa pesquisa bibliográfica forneceu “o estado da arte” internacional das discussões sobre o tema, o que confere atualidade ao Guia.
- b) O estabelecimento de marco teórico – foi estabelecido marco teórico específico para o Guia, o que permitiu a estabilização semântica de termos e conceitos utilizados. A importância de se estabilizar a semântica dos principais termos utilizados é promover definição clara e alinhada de conceitos. Assim, o Guia apresenta um único significado para os termos e conceitos utilizados.
- c) A construção de um banco de dados de boas práticas – a construção de um banco de boas práticas de projetos de GTR para pessoas de baixa renda originou-se da análise de uma série de programas e projetos implantados nessa área, experiências que contribuíram para elaboração de conteúdo mais prático, inclusive para a escolha dos exemplos que estão sendo apresentados mais adiante.
- d) A apresentação de modelos básicos para as principais áreas da gestão – foram elaborados modelos básicos para as principais áreas da gestão de projetos de GTR, com conteúdo objetivo, direto e aplicável. Esses modelos permitem conceber rotinas, procedimentos e sistemas em cada área da gestão, de acordo com as características específicas de cada instituição gestora e das condições de execução do projeto de GTR.
- e) A utilização de uma abordagem metodológica própria para a análise de base de dados sociais – a base utilizada foi extraída do Cadastro Único de Programas Sociais – CadÚnico, com informações socioeconômicas da população brasileira de baixa renda, potencial beneficiária de programas de transferência de renda e, portanto, de projetos de GTR. A análise do cadastro possibilitou a constituição do Índice Geral de Potencialidade Socioeconômica – IGPS, que permite eleger entre os beneficiários dos programas de transferência de renda aqueles que melhor podem responder às ações de GTR.
- f) O debate entre consultores e especialistas em seminários internos – os seminários, que contaram inclusive com a presença de gestores da FBB, foram etapas intermediárias e metodológicas de reflexão teórica e de análise de experiências relevantes de geração de trabalho e renda. Nos seminários, foram colhidas informações e sugestões dos participantes, tendo em vista enriquecer os referenciais teóricos, metodológicos e práticos relacionados ao tema.
- g) A definição de uma formatação (layout) especial – o conteúdo do Guia está apresentado de forma a facilitar a leitura e a destacar os pontos principais. Essa formatação contempla os seguintes critérios:
 - o texto tem maior recuo da margem esquerda, a fim de abrir espaço para palavras-chave ou frases que destaquem um assunto de grande importância que se encontra no corpo do texto ao lado;
 - os conceitos fundamentais e os assuntos complementares são apresentados de maneira destacada no formato de caixas.
- h) A elaboração de documentos intermediários e parciais – a constituição de documentos intermediários e parciais possibilitou a revisão e incorporação de conteúdos, que foram paulatinamente consolidados ao longo do processo de elaboração do Guia. Foram elaborados oito documentos parciais que subsidiaram a versão final deste Guia.

COMO ESTÁ ORGANIZADO O SEU CONTEÚDO

As ações de geração de trabalho e renda (GTR) podem ser organizadas, ou classificadas, em três níveis hierárquicos: o nível estratégico, que corresponde à política; o nível tático, que corresponde aos programas; o nível operacional que corresponde aos projetos.

Figura 1 – Níveis hierárquicos das ações de Geração de Trabalho e Renda



O QUE É GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA?

A geração de trabalho e renda (GTR) compreende a criação de novas e pequenas unidades produtivas ou a expansão das já existentes. Significa estimular ou permitir que as pessoas iniciem negócios próprios dirigidos ao mercado de forma cooperada, associada ou individualmente. Significa também a geração de atividade econômica, por meio de pequenos negócios individuais ou em associação/cooperação.

Para efeito deste Guia, cada um desses níveis que classificam as ações de GTR é definido a seguir.

O QUE É UMA POLÍTICA?

A política é um conjunto organizado de conceitos, objetivos, orientações e meios acerca de como se efetivam as ações relativas a um determinado tema. Orienta as decisões sobre por que, para quem e como articular programas e projetos afins. A política deve ser um guia geral e comum para a ação e para a maneira de tomar decisões acerca de um tema.

A POLÍTICA DE GTR COMO POLÍTICA PÚBLICA

A política de GTR assume, muitas vezes, a condição de política pública. A Política pública é um conjunto planejado, parametrizado, organizado e articulado de ações que respondem a uma determinada necessidade ou demanda justificada pelo interesse público e pelos direitos constitucionais de todos os cidadãos e cidadãs, com isonomia e equidade, sob a responsabilidade do Estado.

O QUE SÃO OS PROGRAMAS?

Os programas são um componente da política, uma subdivisão que permite agrupar as decisões por áreas de ação semelhantes sob o mesmo título. Uma política pode ter vários programas para dar conta da diversidade relativa ao tema que ela trata. Um programa é um conjunto de projetos ou atividades interligados por relações de complementaridade ou por objetivos comuns.

OS PROGRAMAS DE GTR COMO PROGRAMAS SOCIAIS

Mais especificamente, os programas sociais são um conjunto articulado de intervenções que têm por objetivo resolver um determinado problema, identificado como carência social importante. Sendo assim,

os programas de GTR devem ser considerados programas de natureza social, já que procuram eliminar esse tipo de carência.

O QUE É PROJETO?

Os projetos são conjuntos de atividades inter-relacionadas e coordenadas que permitem operacionalizar programas, especificando todos os fatores e requisitos técnicos, financeiros e organizacionais necessários à sua implantação, com o fim de alcançar objetivos específicos (econômicos, sociais, administrativos, operacionais), seguindo limites de custo, prazo e qualidade (desempenho).

O PROJETO DE GTR COMO PROJETO SOCIAL

No que diz respeito a projetos sociais, o objetivo específico primordial é eliminar ou reduzir de forma significativa uma carência social, mas isso não dispensa, em certos casos, objetivos econômicos. Nos projetos de GTR, que podem ser considerados projetos sociais, os objetivos sociais estão vinculados a objetivos econômicos.

ARTICULAÇÃO HIERÁRQUICA ENTRE AS AÇÕES DE GTR: POLÍTICA, PROGRAMAS E PROJETOS

Definidos em termos mais abstratos os níveis hierárquicos, é importante demonstrar mais claramente como esses níveis interagem entre si na situação concreta das ações de GTR.

É pressuposto deste Guia que a possibilidade de se obter empreendimentos de GTR para pessoas pobres que tenham sustentabilidade aumenta quando os projetos fazem parte de programas estruturados que consideram as particularidades do seu segmento social foco. Reunir um conjunto de projetos que estejam submetidos às diretrizes e estratégias de um mesmo programa tende a gerar ganhos de eficiência dos projetos, minimizando o desafio que é gerar trabalho e renda na dimensão que o Brasil necessita.

Os programas de GTR, por sua vez, devem estar estruturados de acordo com uma Política de GTR que possua conceitos e diretrizes claros, objetivos e recursos bem definidos, bem como formas de eleger entre

as pessoas de baixa renda aquelas com perfil mais adequado para participar de empreendimentos de geração de trabalho e renda.

Diante do exposto acima, o conteúdo deste Guia está organizado de maneira a deixar clara a existência e a articulação entre os três níveis hierárquicos das ações de GTR.

Sendo assim, há três grandes blocos de conteúdo: um bloco referente à *Política de Geração de Trabalho e Renda*; outro bloco referente aos *Programas de Geração de Trabalho e Renda*; e um terceiro bloco referente a *Projetos de Geração de Trabalho e Renda*.

A QUEM SE DESTINA

Este Guia se destina aos profissionais responsáveis pela elaboração, execução, gestão e avaliação de Políticas, Programas e Projetos de Geração de Trabalho e Renda (GTR). Isso inclui pessoas pertencentes aos quadros técnicos de fundações públicas ou privadas, associações de produtores, cooperativas, empresas, organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP), organizações não-governamentais (ONG) de forma geral, prefeituras municipais, secretarias estaduais, ministérios, e outros.

Este Guia é um documento de referência para instituições públicas ou privadas que elaboram, executam ou financiam projetos de geração de trabalho e renda para pessoas de baixa renda no Brasil, em especial para aquelas beneficiárias de programas de transferência de renda.

POLITICA DE
GERAÇÃO DE
TRABALHO E
RENDADA

2 POLÍTICA
DE GERAÇÃO
DE TRABALHO
E RENDA

2.1 PRESSUPOSTOS, LIMITES E OPORTUNIDADES

POLÍTICA PÚBLICA DE GTR É PARTE ATIVA DA POLÍTICA DE TRABALHO

Como política pública, a geração de trabalho e renda é parte de um conjunto maior denominado de Política de Trabalho (ações públicas que afetam o mercado de trabalho). A geração de trabalho e renda é um tipo componente da política de trabalho, já que atua aumentando a demanda de trabalho, elevando o nível de ocupação. Ela pode também melhorar a qualidade da oferta de trabalho, ao permitir que os trabalhadores desenvolvam capacidades laborais durante sua experiência no empreendimento produtivo.

AS PESSOAS BENEFICIÁRIAS DE POLÍTICAS DE GTR DEVEM SER CONSIDERADAS AUTO-EMPREGADAS OU AUTO-OCUPADAS

As pessoas beneficiárias de projetos de geração de trabalho e renda, baseados ou não em trabalho cooperado, devem ser consideradas auto-empregadas (ou auto-ocupadas). Nessa situação estão os pequenos empregadores e os trabalhadores por conta-própria, além dos membros de cooperativas e outros pequenos produtores que trabalham de forma associada.

O QUE É AUTO-EMPREGO?

O auto-emprego ou a auto-ocupação é uma situação na qual o trabalhador fornece a si próprio seu equipamento, participa diretamente da atividade produtiva, sua renda não é previamente definida, seu objetivo primordial é prover seu próprio trabalho (meio de subsistência) e não valorizar seu capital (acumulação de capital). É uma forma de produzir não tipicamente capitalista (não está baseada no assalariamento e na taxa de lucro). É uma situação de trabalho na qual o trabalhador independente controla seu processo de trabalho.¹

GTR PARA PESSOAS DE BAIXA RENDA DEVE SER VISTA COMO ALTERNATIVA NECESSÁRIA E NÃO COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

A política de geração de trabalho e renda para pessoas de baixa renda² apresenta limites claros, portanto, não possui, por si só, capacidade de enfrentar a pobreza. Ela deve ser vista como uma alternativa necessária e não como uma estratégia de desenvolvimento econômico. A geração

1 Esse conceito foi desenvolvido originalmente por Pamplona (2001).

2 Pessoas de baixa renda não se apresentam apenas como pessoas que estão nos níveis mais baixos da pirâmide de distribuição de renda, mas também como pessoas que apresentam desvantagens e vulnerabilidades que normalmente acompanham a situação de renda baixa, como: ter baixa escolaridade, ter problemas psicológicos relevantes, ser mãe solteira, estar sujeito à discriminação racial ou de gênero, ter dificuldades de acesso aos serviços públicos, etc.

de trabalho e renda é um dos elementos componentes de uma política ampla de trabalho.

Uma política de trabalho deve contemplar, entre outros aspectos, além da geração de trabalho e renda, o emprego assalariado de boa qualidade. Uma estratégia de desenvolvimento econômico deve contemplar um conjunto de atividades produtivas, com grande ênfase naquelas que geram muitas ocupações de alta qualidade (alta produtividade, salários elevados, etc.), o que não dispensa, pelo contrário reforça, o papel das grandes empresas e do desenvolvimento tecnológico de ponta.

NAS ECONOMIAS MODERNAS, AUTO-EMPREGO NÃO TEM SIDO O CAMINHO PREFERENCIAL UTILIZADO PARA ATINGIR MELHORA NA SITUAÇÃO ECONÔMICA PESSOAL

O caminho do auto-emprego não tem sido a rota preferencial nas economias modernas para se atingir uma expressiva melhora da situação econômica pessoal³. Alta escolaridade que culmina com bons empregos em grandes empresas ou na administração pública tem sido a rota mais comum para isso. Além disso, ser operário em empresas industriais de grande porte que estão submetidas a um sindicato forte tem sido também uma outra forma de atingir renda significativa mais elevada para os mais pobres.

PARA OS MAIS POBRES O AUTO-EMPREGO PODE SER SOLUÇÃO INTERMEDIÁRIA E SERVIR COMO UMA “PONTE” PARA NOVAS OPORTUNIDADES

No entanto, se os mais pobres não têm acesso ao sistema educacional de qualidade e se os bons empregos não estão disponíveis para eles, especialmente pela escassez de oferta de empregos nas grandes empresas e por sua crescente exigência para contratar, o auto-emprego pode ser estimulado como pelo menos uma solução temporária, ou intermediária. O auto-emprego resultante de projetos de geração de trabalho e renda poderia ser, pelo menos, uma forma de reduzir as desvantagens econômicas dos mais pobres. O auto-emprego não deve ser visto, necessariamente, como uma carreira para os mais pobres, mas uma “ponte” para “algum lugar”⁴. É possível que a política de geração de trabalho e renda tenha só o efeito de transformar um trabalhador muito pobre em um tra-

3 Posição defendida por autores como Balkin (1989).

4 O auto-emprego pode permitir melhoria nas competências e qualificações dos trabalhadores mais pobres de tal forma que eles possam pleitear empregos assalariados melhores.

balhador pobre, o que, por outro lado, pode ser considerado uma melhoria, já que em um momento seguinte poderia ser mais fácil transformar um trabalhador pobre em um trabalhador não-pobre.

PESSOAS DE BAIXA RENDA E BAIXA QUALIFICAÇÃO DEVEM SE DEDICAR A EMPREENDIMENTOS PEQUENOS, SIMPLES E INTENSIVOS EM MÃO-DE-OBRA

Mas como podemos sugerir que, por meio da política de GTR, pessoas com baixa qualificação profissional, baixa escolaridade, baixa renda façam a gestão de negócios próprios quando há altas taxas de insucesso e também muitos exemplos de pessoas de alta escolaridade, alta renda e com grande disponibilidade de capital que não são bem-sucedidas em pequenos negócios?

Pessoas com baixa qualificação profissional, baixa escolaridade e baixa renda devem dedicar-se a empreendimentos pequenos, simples e intensivos em mão-de-obra.

O SUPORTE INSTITUCIONAL PERMITE QUE PESSOAS DE BAIXA RENDA POSSAM SUPERAR SUAS DIFICULDADES PARA PARTICIPAR DE PROJETOS DE GTR

Além disso, pessoas de baixa renda que iniciam negócios próprios precisam de suporte institucional. O esforço individual é importante, mas apenas motivação das pessoas que participam de um empreendimento produtivo não é suficiente para que ele seja bem-sucedido. O suporte institucional a empreendimentos produtivos de pessoas de baixa renda é o caminho para superar as dificuldades que essas pessoas encontram para gerir de maneira bem-sucedida um negócio próprio.

A SUSTENTABILIDADE É A MEDIDA DE SUCESSO EM AÇÕES DE GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA

Isso não quer dizer que o empreendimento não tenha que ter sustentabilidade. Para que uma política de geração de trabalho e renda obtenha sucesso, seus projetos devem ter sustentabilidade. A sustentabilidade dos projetos, dos empreendimentos produtivos, é a medida de sucesso em ações de GTR. Mas o que deve ser entendido como sustentabilidade? Embora seja uma palavra para a qual se atribuem muitos significados, no caso de projetos de alcance social, a sustentabilidade tem um sentido claro:

O QUE É SUSTENTABILIDADE?

Sustentabilidade é a capacidade do projeto, depois de concluído, prosseguir funcionando ao longo do tempo e gerando benefícios à população.

SUSTENTABILIDADE DE PROJETOS DE GTR DEVE INCLUIR TRÊS DIMENSÕES: ECONÔMICA, AMBIENTAL E SOCIAL

Apesar de sua clareza, esse conceito não oferece elementos suficientes para que a sustentabilidade (ou os níveis de sustentabilidade) possa ser medida em um projeto específico. Assim a idéia de sustentabilidade deve ser aprofundada. No caso dos projetos de geração de trabalho e renda, ela deve conter três dimensões: a econômica, a ambiental e a social.

PRIMEIRA DIMENSÃO: SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA

A sustentabilidade econômica – também chamada de viabilidade do empreendimento – representa sua capacidade de gerar um fluxo de riqueza (renda) suficiente para cobrir, no longo prazo, suas despesas correntes e para recompor o capital desgastado (fundo de depreciação), bem como financiar novos investimentos necessários à manutenção ou à expansão de sua participação no mercado. Evidentemente, essas são exigências que se aplicam a qualquer empreendimento produtivo de natureza comercial, especialmente os grandes. Para o caso dos projetos de GTR para pessoas de baixa renda, algumas adaptações do conceito convencional de sustentabilidade econômica são essenciais.

EM PROJETOS DE GTR PARA PESSOAS POBRES DEVE SE CONSIDERAR A POSSIBILIDADE DE ATINGIR A SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA SEM A AUTO-SUFICIÊNCIA

A primeira delas seria considerar a possibilidade de atingir a sustentabilidade econômica sem a auto-suficiência. Em projetos de geração de trabalho e renda para pessoas pobres, as receitas próprias do empreendimento podem não cobrir todos os custos no longo prazo e a busca de fontes externas complementares, inclusive não mercantis, pode ser necessária. No entanto, isso não dispensa o projeto de ser capaz, por si só, de obter receitas próprias em proporção majoritária, uma vez que projetos com baixa receita própria terão maior dificuldade de obter fontes externas complementares.

NO CASO DE EMPREENDIMENTOS DE PEQUENO PORTE A EXPANSÃO DA PARTICIPAÇÃO NO MERCADO PODE NÃO OCORRER

A segunda delas seria o fato de que, no caso de empreendimentos de pequeno porte conduzidos por pessoas de baixa renda, a expansão da participação do mercado pode não ocorrer. O “estado estacionário” pode não ser muito interessante, mas é o que caracteriza o desenvolvimento da maior parte dos pequenos negócios.

O EMPREENDIMENTO SÓ TERÁ SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA SE GARANTIR AOS BENEFICIÁRIOS AUMENTO DE RENDA NO LONGO PRAZO

A terceira está relacionada ao fato de que, no caso de negócios de pequeno porte conduzidos por pessoas de baixa renda, o empreendimento só terá viabilidade (sustentabilidade econômica) se ele puder garantir aos beneficiários um aumento significativo de sua renda no longo prazo. Para efeito de

**SEGUNDA DIMENSÃO:
SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL**

cálculo da sustentabilidade econômica, uma remuneração básica dos beneficiários deve estar incluída nas despesas correntes do empreendimento.

A sustentabilidade ambiental está definida pela capacidade do projeto de minimizar impactos ambientais decorrentes de sua implantação e operação, atendendo todas as exigências da legislação ambiental brasileira.

**TERCEIRA DIMENSÃO:
SUSTENTABILIDADE SOCIAL**

A sustentabilidade social representa a capacidade do projeto de obter legitimidade social, aceitação por parte dos beneficiários e daqueles que estão em seu entorno.

**AS AÇÕES DE GTR DEVEM
SATISFAZER ÀS ASPIRAÇÕES
DOS BENEFICIÁRIOS DE
AUMENTO DO STATUS
SOCIAL; DE AUMENTO
DE INDEPENDÊNCIA; DE
AUMENTO DA AUTO-ESTIMA;
DE APRENDER MAIS; E DE
CONEXÃO**

O projeto terá sustentabilidade social se atender os interesses de seus beneficiários, o que significa garantir a satisfação de suas aspirações (reveladas ou não) de aumento do status social (estar ocupado novamente e ser “dono” de uma unidade produtiva gera aumento do status social); de aumento da independência (a participação em empreendimentos de GTR pode oferecer aos beneficiários maior capacidade de gerir recursos escassos e maior poder de barganha em situações adversas); de aumento da auto-estima (os auto-empregados têm uma imagem de si mesmos melhor do que os desempregados); de aprender mais (os auto-empregados podem adquirir nova qualificação profissional ou aprimorar a já existente); de conexão (a participação em empreendimentos de GTR pode permitir uma ampliação das redes profissionais e pessoais do auto-empregado, aumentando assim a qualidade de sua rede social).

**A SUSTENTABILIDADE SOCIAL
PRESSUPÕE A ACEITAÇÃO DO
EMPREENDIMENTO POR PARTE
DA COMUNIDADE**

A sustentabilidade social pressupõe também a aceitação por parte da comunidade do empreendimento de GTR. Aqueles que vivem no entorno do empreendimento devem percebê-lo como um elemento que gera mudanças e avanços sociais expressivos.

2.1.1 FATORES DETERMINANTES DA SUSTENTABILIDADE

**NÃO HÁ CONSENSO EM RELAÇÃO
AOS FATORES QUE LEVAM
PEQUENAS UNIDADES PRODUTIVAS
À SUSTENTABILIDADE**

Há na literatura internacional, estudos que tentam entender os mecanismos – os fatores – que levam certas unidades produtivas de pequeno porte a ter sustentabilidade e outras não. No entanto, não é possível, a partir

desses estudos, extrair uma ampla e unificada explicação para a sustentabilidade em empreendimentos de geração de trabalho e renda, nos quais a condição de auto-emprego é a situação ocupacional dominante. Em que pese esse fato, é uma contribuição muito relevante procurar explicitar os possíveis fatores determinantes da sustentabilidade em atividades produtivas de pequeno porte cooperadas ou não, com destaque para aqueles que já estão presentes desde o início do funcionamento da unidade produtiva.

**A SUSTENTABILIDADE PODE
SER INFLUENCIADA POR
MUITOS FATORES QUE PODEM
SER CLASSIFICADOS EM 4
DIFERENTES GRUPOS**

A sustentabilidade dos empreendimentos de auto-empregados, trabalhando de forma associada ou individualmente, pode ser influenciada por muitos e diferentes fatores. Para melhor apresentá-los e interpretá-los, vamos agrupá-los da seguinte forma: a) fatores associados às características pessoais e profissionais dos auto-empregados; b) fatores ligados às características do empreendimento e à sua condução; c) fatores associados às características do mercado ou setor; d) natureza e qualidade da rede social em que os auto-empregados estão inseridos.

A) Fatores associados às características pessoais e profissionais dos auto-empregados

A variável idade dos auto-empregados tem sido discutida como determinante por muitos autores. Parece-nos correta a idéia de que os jovens tendem a fracassar mais em situações de auto-emprego. A maturidade pode ser útil para a performance do negócio, já que com ela viriam, em tese, mais experiência e melhor julgamento. Uma explicação para isso pode ser o fato de que a qualificação, know-how, competência e autoconfiança aumentam com a idade, influenciando positivamente a sustentabilidade de pequenos negócios. Além disso, as pessoas mais maduras podem estabelecer ligações comerciais e sociais mais prontamente e compreender mais facilmente a importância da cooperação com outros auto-empregados, o que pode ser importante para que o negócio supere as dificuldades iniciais. Por outro lado, pessoas muito mais velhas podem ser menos diligentes, mais conformadas, possuírem mais dificuldades para suportar longas horas de trabalho. Os argumentos e evidências indicam que as chances de sobrevivência ou sucesso diminuiriam para os jovens e para os muito mais velhos e aumentariam para aqueles em idade madura.

**CHANCES DE
SUSTENTABILIDADE SÃO
MAIORES PARA AQUELES
EMPREENDIMENTOS GERIDOS
POR PESSOAS EM IDADE
MADURA**

POSSIBILIDADE DE SUCESSO AUMENTA CONFORME O NÍVEL DE ESCOLARIDADE E AS QUALIFICAÇÕES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS

Além da idade, o nível de escolaridade e as qualificações técnicas e profissionais também aumentam as chances de atingir a sustentabilidade. Uma experiência prévia no ramo ou setor no qual o auto-empregado irá produzir e vender seus produtos também é um fator importante para a sustentabilidade.

AUTO-EMPREGADOS CASADOS TÊM MAIORES CHANCES DE ATINGIR A SUSTENTABILIDADE DO SEU NEGÓCIO

Características familiares também podem condicionar o desempenho no auto-emprego. Pessoas casadas têm maiores chances de bom desempenho no auto-emprego do que as solteiras. Isso porque as pessoas casadas têm outro adulto no domicílio que, teoricamente, auxilia nas tarefas domésticas e contribui com outra fonte de renda, o que pode ser fundamental para absorver os altos e baixos que o negócio próprio ou cooperado tende a enfrentar.

B) Fatores ligados às características do empreendimento e à sua condução

QUANTO MAIOR O CAPITAL INICIAL, MAIORES SÃO AS CHANCES DE ATINGIR A SUSTENTABILIDADE

A disponibilidade de capital ou o nível de capital inicial é um dos fatores determinantes mais importantes apontado na literatura. Quanto maior o capital inicial, maior tende a ser a chance de a sustentabilidade ser atingida. Assim, a pulverização de capital de um programa de geração de trabalho e renda em projetos muito pequenos tende a baixar a qualidade dos resultados econômicos. Por essa razão, os auto-empregados devem obter um nível adequado de capital antes de iniciar um negócio⁵. Sem algum capital extra, o pequeno negócio, mesmo tocado em cooperação entre os auto-empregados, não tem margem para resistir.

EMPREENDIMENTOS COLETIVOS TÊM MAIS CHANCES DE SUCESSO DO QUE INDIVIDUAIS, DESDE QUE HAJA RESPONSABILIZAÇÃO

Para alguns autores os empreendimentos em cooperação com outros auto-empregados podem ter mais chances de atingir a sustentabilidade do que empreendimentos individuais. No entanto, os pequenos empreendimentos em cooperação apresentam outros desafios a superar. Um deles é o da responsabilização. A existência de participação dos indivíduos no processo organizacional, ou seja, o desempenho democrático e coletivo de funções empresariais não garante, por si só, boa gestão do empreendimento. A idéia de participação sem responsabilização pode, inclusive, criar obstáculos à boa gestão da unidade produtiva cooperada.

5 Lussier (1996) apresenta uma “regra de bolso” para definir o que é nível adequado de capital inicial para pequenos negócios. O autor recomenda pegar a melhor estimativa disponível de todos os custos iniciais e dobrá-la.

O QUE É RESPONSABILIZAÇÃO?

A responsabilização significa que as responsabilidades por resultados e tarefas devem ser atribuídas de forma a não deixar dúvidas sobre quem é a pessoa diretamente responsável. Quanto mais diluídas no grupo as responsabilidades, maior a chance de fracasso do negócio.

Nos empreendimentos cooperados, a maneira como se estabelecem (ou são resolvidas) as relações de poder, cooperação e disputa entre os auto-empregados é uma dimensão extra econômica essencial para o bom desempenho do empreendimento. É relevante ainda que os empreendimentos produtivos atendam poucos, mas grandes clientes e que, na medida do possível, os empreendimentos estejam conectados a grandes empresas.

PARA OBTER SUSTENTABILIDADE, O EXCEDENTE GERADO PELO NEGÓCIO NÃO DEVE SER DESVIADO PARA O CONSUMO FAMILIAR

Outro fator determinante da sustentabilidade diz respeito ao destino dado ao excedente gerado pelo negócio. O desvio exagerado do excedente para consumo familiar pode comprometer a capacidade da unidade produtiva do auto-empregado em absorver melhor tecnologia. Esse é um problema que se agrava à medida que os participantes dos programas de geração de trabalho e renda são mais pobres, colocando em dúvida a capacidade de empreendimentos de auto-empregados pobres de atingir a auto-suficiência. As políticas públicas que diminuem a necessidade de renda das famílias pobres e o apoio externo fornecendo tecnologia renovada para esses empreendimentos podem contornar o problema.

A MOTIVAÇÃO E O TEMPO DEDICADO AO EMPREENDIMENTO SÃO IMPORTANTES FATORES DE SUSTENTABILIDADE

Quanto mais motivados os auto-empregados e quanto maior o tempo dedicado para o empreendimento produtivo, maiores são as chances de que a sustentabilidade seja atingida.

C) Fatores ligados ao mercado ou setor

TIPO DE NEGÓCIO ESCOLHIDO PELO AUTO-EMPREGADO É IMPORTANTE DETERMINANTE PARA QUE A SUSTENTABILIDADE SEJA ATINGIDA

A questão setorial desempenha um papel importante nas possibilidades de sustentabilidade dos pequenos empreendimentos. Dessa forma, o tipo de negócio escolhido pelos auto-empregados pode ser um importante determinante. Empreendimentos em setores manufatureiros e em serviços intensivos em conhecimentos especializados têm mais chance de bom de-

sempenho, em comparação com empreendimentos nos ramos de comércio varejista e serviços pessoais. Isso porque esses últimos, entre outros, tendem a ser os ramos preferidos dos participantes de programas e projetos de geração de trabalho e renda por serem de fácil entrada (“baratos para entrar”). No entanto, esses setores apresentam altas taxas de turbulência e elevada competição. Por essa razão, os empreendimentos nesses setores tendem a ser menos rentáveis.

EMPREENHIMENTOS DEVEM ATUAR NO MERCADO NACIONAL E/OU EM NICHOS DE MERCADO ESPECÍFICOS

Com relação ao tipo de mercado, a sustentabilidade tende a aumentar em empreendimentos que atuam no mercado nacional em detrimento do local e também em negócios que buscam nichos de mercado específicos.

D) Fatores associados à natureza e qualidade da rede social em que os auto-empregados estão inseridos

AUTO-EMPREGADOS DEVEM APOIAR-SE EM SÓLIDAS REDES SOCIAIS COMPOSTAS POR FAMILIARES, AMIGOS E CONSELHEIROS PARA AUMENTAR A CHANCE DO NEGÓCIO ATINGIR A SUSTENTABILIDADE

A existência de uma sólida rede social de apoio aos auto-empregados é um importante fator de desempenho dos pequenos empreendimentos produtivos. É relevante que os auto-empregados tenham o apoio emocional e técnico de uma rede social composta por familiares, amigos e conselheiros. Quanto mais desenvolvida é a rede social dos auto-empregados, em relação ao número e a qualidade de laços e contatos (“nós”), mais fácil será o início do negócio e maior será a chance de sustentabilidade.

A LITERATURA APONTA QUE AS REDES SOCIAIS DESEMPENHAM TRÊS RELEVANTES FUNÇÕES

A literatura aponta que as redes sociais desempenham três relevantes funções. A primeira delas é como fonte de informações para localizar e avaliar oportunidades de negócio. A segunda é providenciar acesso a recursos financeiros e outros recursos, como trabalho, material, equipamentos e assessoria, a preços mais baixos do que os de mercado. A terceira função das redes sociais é abrir caminho para que o empreendimento que está começando ganhe legitimidade, o que é indispensável, especialmente, para negócios inovadores ou que estejam marcados pela origem social desfavorável do auto-empregado.

OS RELACIONAMENTOS SOCIAIS E A CONDIÇÃO SOCIAL DA FAMÍLIA DO AUTO-EMPREGADO TÊM EXPRESSIVO PAPEL NO DESEMPENHO DE SEU EMPREENHIMENTO

Os relacionamentos sociais e a condição social da família do auto-empregado têm expressivo papel no desempenho de seu empreendimento. Os auto-empregados estão, quase sempre, imersos num emaranhado de relações com familiares e amigos, os quais não somente trabalham para ele, mas também alugam ou cedem instalações, compram os produtos e serviços, trazem clientes e concedem crédito facilitado. Se esses amigos e familiares estão bem instalados na cidade, inseridos num ambiente social de mais elevada renda, o que muitas vezes significa trabalhar como assalariados, sua colaboração com o negócio pode ser muito mais efetiva. Por outro lado, auto-empregados mais pobres tendem a ter amigos e familiares mais pobres, o que acaba por reforçar a tendência de insucesso de sua unidade produtiva. Empreendimentos cooperados dos mais pobres ajudam a melhorar sua rede social, em comparação a empreendimentos individuais, mas não dispensam estratégias e ações dirigidas por parte dos programas de geração de trabalho e renda com esse objetivo.

Pressupostos de uma política de GTR

- Política pública de GTR é parte de uma ampla Política de Trabalho.
- Pessoas beneficiárias de políticas de GTR devem ser consideradas auto-empregadas ou auto-ocupadas.
- GTR para pessoas de baixa renda deve ser vista como alternativa necessária e não como estratégia de desenvolvimento econômico.
- O auto-emprego, nas economias modernas, não tem sido o caminho preferencial utilizado para atingir melhora na situação econômica pessoal.
- O auto-emprego, para as pessoas de baixa renda, pode ser uma solução intermediária e servir como “ponte” para novas oportunidades.
- Pessoas de baixa renda e baixa qualificação devem se dedicar a empreendimentos pequenos e intensivos em mão-de-obra.
- Pessoas de baixa renda precisam de suporte institucional para poder superar suas dificuldades e participar de projetos de GTR.

- A sustentabilidade é a medida de sucesso em ações de geração de trabalho e renda.
- A sustentabilidade de projetos de GTR deve incluir três dimensões: econômica, ambiental e social.
- Em projetos de GTR para pessoas pobres deve ser considerada a possibilidade de atingir a sustentabilidade econômica sem auto-suficiência.
- O empreendimento só terá sustentabilidade econômica se garantir aos beneficiários aumento de renda no longo prazo.
- A sustentabilidade social pressupõe a aceitação do empreendimento por parte da comunidade em seu entorno.
- A sustentabilidade ambiental de projetos de GTR pressupõe o atendimento a todas as exigências da legislação ambiental brasileira.

2.2 COMPONENTES DE UMA POLÍTICA DE GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA

Uma política de geração de trabalho e renda é constituída por, no mínimo, cinco componentes: seus objetivos, suas diretrizes, seus destinatários, seus recursos e seus programas.

2.2.1 OBJETIVOS DE UMA POLÍTICA DE GTR

Uma política de geração de trabalho e renda deve ser capaz de estabelecer objetivos para que os gestores possam tomar decisões, considerando o que se pretende obter ao se estimular a criação ou expansão de novas e pequenas unidades produtivas.

PRIMEIRO OBJETIVO:
PROPORCIONAR GANHOS
DE RENDA PARA OS
DESTINATÁRIOS

Um primeiro objetivo das políticas de geração de trabalho e renda é proporcionar ganhos de renda para os destinatários dessas políticas. Trata-se, inicialmente, de um objetivo econômico. Assim, os destinatários das políticas de geração de trabalho e renda são indivíduos pobres e com baixas

qualificações, para os quais o mercado de trabalho formal apresenta poucas oportunidades. O auto-emprego, gerado a partir de iniciativas de geração de trabalho e renda, pode ser uma boa opção, mesmo que temporária, para que esses destinatários possam auferir ganhos de renda.

SEGUNDO OBJETIVO:
AMPLIAR A REDE SOCIAL DOS
DESTINATÁRIOS

Um segundo objetivo das políticas de geração de trabalho e renda é ampliar a rede social de seus destinatários.

O QUE É REDE SOCIAL?

Rede social é a articulação de vínculos ou contatos sociais expressos pela relação entre indivíduos e organizações.

Isso é fundamental porque os pobres, antes de serem pobres de renda, além dos demais problemas, são pobres também de apoio qualificado. Têm, portanto, uma rede social pobre. É muito provável que eles por si só consigam, no máximo, gerar uma economia de pobres (excedente e tecnologia pobres, vendendo para pobres). Dessa forma, esse círculo vicioso não pode ser rompido sem a melhora da rede social dos destinatários.

TERCEIRO OBJETIVO:
NÃO PERSEGUIR A
“AUTONOMIZAÇÃO”, MAS SIM A
“CONEXÃO” DOS MAIS POBRES

Associado ao segundo objetivo, há um terceiro objetivo das políticas de geração de trabalho e renda: elas não devem perseguir a “autonomização”, mas sim a “conexão” dos mais pobres.

O QUE É AUTONOMIZAÇÃO?

Autonomização é aqui entendida como a conquista de uma saída da situação de pobreza, na qual as pessoas pobres por si só, contando apenas com seus próprios recursos e com sua rede social existente, superam suas carências sociais e econômicas.

O QUE É CONEXÃO?

Conexão é a interação regular e substantiva de um indivíduo com outros indivíduos ou organizações que lhe permita mobilidade social ascendente.

Não é razoável imaginar que pessoas pobres possuam capacidades e recursos não-utilizados que sejam suficientes, mesmo quando desenvolvidos por capacitação, para que, por si só, gerem atividades produtivas que originem renda que possa removê-los da condição de pobreza de forma significativa.

Antes de serem carentes de renda, os pobres são carentes de redes de apoio qualificadas do ponto de vista econômico e social que possam conectá-los aos circuitos comerciais mais dinâmicos, mais avançados da economia, o que não dispensa conectá-los também à rede de serviços públicos.

QUARTO OBJETIVO: ESTIMULAR O PROTAGONISMO SOCIAL DOS DESTINATÁRIOS DAS POLÍTICAS DE GTR

O quarto objetivo das políticas de geração de trabalho e renda é estimular o protagonismo social de seus destinatários. Dessa forma, as chances de sucesso de empreendimentos de geração de trabalho e renda são ampliadas.

O QUE É PROTAGONISMO SOCIAL?

Em um sentido mais amplo, o protagonismo social é um processo pelo qual os indivíduos se reconhecem e se fortalecem como sujeitos, tomando para si o controle de suas próprias vidas, influenciando e ajudando a moldar o ambiente no qual estão inseridos. Como um dos objetivos das políticas de geração de trabalho e renda, o protagonismo social se configura como o processo pelo qual os destinatários das políticas influenciam e compartilham o controle e as responsabilidades pela formulação, execução, monitoramento e avaliação das ações de geração de trabalho e renda das quais participam.

PROTAGONISMO SOCIAL COMO OBJETIVO "SÍNTESE" DAS POLÍTICAS DE GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA

A busca pelo protagonismo social dos destinatários configura-se como um objetivo "síntese" das políticas de geração de trabalho e renda. Antes de tudo, trata-se de um objetivo em si mesmo. Mas, além disso, o protagonismo social é condição relevante para que os resultados econômicos dos empreendimentos oriundos de ações de geração de trabalho e renda sejam satisfatórios. O protagonismo social é um processo importante para que os destinatários de políticas sejam capazes de expandir suas redes sociais e aumentar suas conexões com setores mais dinâmicos da economia e, por fim, aumentarem seus ganhos econômicos.

2.2.2 DIRETRIZES DE UMA POLÍTICA DE GTR

O QUE SÃO DIRETRIZES PARA POLÍTICAS DE GTR?

Diretrizes são determinações de ordem geral para que uma política de geração e renda possa garantir que os empreendimentos produtivos, representados pelos projetos a ela vinculados, obtenham sustentabilidade. As diretrizes constituem-se assim em orientações gerais para a elaboração e gestão de programas e projetos de GTR.

Explicitado, nos pressupostos da política de GTR, o conceito de sustentabilidade e seus fatores determinantes, podemos então indicar um conjunto de diretrizes da política de geração de trabalho e renda para que os projetos de geração de trabalho e renda tenham maior chance de serem sustentáveis do ponto de vista econômico, ambiental e social.

Diretrizes de uma política de GTR

- Priorizar empreendimentos coletivos, desde que haja responsabilização.
- Buscar parcerias no planejamento e execução dos projetos.
- Selecionar beneficiários com perfil que tenha maior potencial para responder de forma bem-sucedida às iniciativas de GTR.
- Obter legitimidade social e aceitação por parte dos(as) beneficiários(as).
- Minimizar impactos ambientais.
- Respeitar a legislação ambiental brasileira.
- Considerar os interesses dos beneficiários.
- Buscar aceitação dos empreendimentos de GTR daquela comunidade que está no seu entorno.
- Evitar a pulverização de recursos em numerosos pequenos projetos, ampliando sua escala.
- Focar cadeias produtivas no setor industrial ou no setor agropecuário, quando da escolha da atividade econômica dos projetos.
- Considerar que os empreendimentos de GTR devem atuar no mercado nacional e/ou em nichos de mercado específicos.
- Obter acesso dos beneficiários dos projetos de GTR (e de suas famílias) à rede de serviços públicos, em especial, os de assistência social.
- Considerar os diferentes segmentos e diferentes necessidades da população-alvo da política.

- Considerar a natureza econômica dos empreendimentos e a necessidade de gerar excedente, ou seja, que a receita possa cobrir as despesas correntes e também recompor o capital e financiar novos investimentos.
- Considerar que o excedente gerado pelo negócio não deve ser desviado para o consumo familiar.
- Considerar que ações complementares no território são necessárias à sustentabilidade dos projetos de GTR.

2.2.3 DESTINATÁRIOS DE UMA POLÍTICA DE GTR

2.2.3.1 Como escolher os destinatários

Os destinatários das ações de Geração de Trabalho e renda podem ser estratificados conforme os níveis hierárquicos das ações de GTR.

O QUE SÃO DESTINATÁRIOS DE AÇÕES DE GTR?

Os destinatários são as pessoas para as quais são dirigidas as ações de GTR. No nível da política, eles se apresentam como “população-alvo”; no nível dos programas, como “segmento social foco”; no nível dos projetos, como “beneficiários”.

No nível estratégico (Política de GTR), os destinatários são chamados de população-alvo, ou seja, aquela parcela prioritária da população total para a qual são dirigidos os objetivos da Política de GTR. No caso deste Guia, será a população brasileira de baixa renda preferencialmente inscrita no Cadastro Único do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome e beneficiária de programas de transferência de renda.

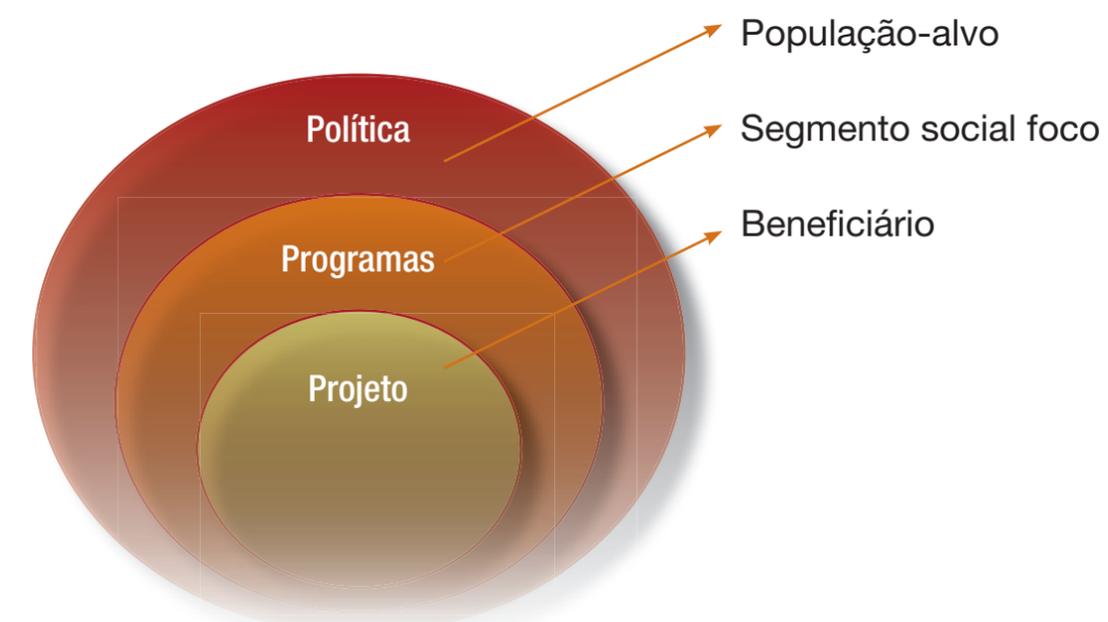
No nível tático (Programa de GTR), os destinatários são chamados de segmento social foco, ou seja, aquela parcela prioritária da população-alvo para a qual serão dirigidos os objetivos de cada um dos Programas. As pessoas que compõem um segmento social foco devem apresentar perfis relativamente homogêneos. A escolha de um determinado segmento social foco deve ter como critério seu grau de relevância social, que deve estar acima do grau de relevância social médio da população-alvo. É recomendável que cada Programa tenha apenas um segmento social foco.

Lista de possíveis segmentos sociais foco

- Mulheres.
- Jovens.
- Quilombolas.
- Seringueiros.
- Catadores.
- Assentados.

No nível operacional (Projetos de GTR), os destinatários são chamados de beneficiários. São aquelas pessoas que pertencem a um segmento social foco e que possuem potencial adequado para serem bem-sucedidos em empreendimentos de geração de trabalho e renda. Os beneficiários participam direta e ativamente dos projetos de GTR e recebem de forma direta seus benefícios.

Figura 2 – Destinatários das ações de GTR segundo os níveis hierárquicos dessas ações



2.2.3.2 O CadÚnico e o IGPS

Como já foi assinalado, o objetivo deste Guia é apresentar metodologia adequada para o desenvolvimento de ações de geração de trabalho e renda para pessoas de baixa renda no Brasil. Para isso, é fundamental identificar e conhecer essas pessoas de baixa renda, que constituem a população-alvo da política de GTR aqui proposta.

O Cadastro Único para Programas Sociais – CadÚnico é, hoje, um instrumento fundamental para identificar as famílias e indivíduos mais pobres do país, para conhecer suas características, vulnerabilidades e potencialidades, porque está implantado nos 5.564 municípios brasileiros, e sua gestão é realizada de forma articulada pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, pelos 27 Governos Estaduais, o Distrito Federal e todas as Prefeituras.

O QUE É O CADÚNICO?

O Cadastro Único para Programas Sociais – CadÚnico é um instrumento de coleta de informações (banco de dados) para identificação e caracterização socioeconômica das famílias em situação de pobreza existentes no Brasil – quem são, onde estão e como vivem essas famílias. Ele é destinado ao planejamento, elaboração, execução e avaliação de políticas e programas sociais, na medida em que proporciona aos Governos Federal, Estadual e Municipal uma visão abrangente da população de baixa renda, identificando todas as famílias com renda familiar mensal per capita igual ou inferior a meio salário mínimo ou com renda familiar mensal total igual ou inferior a três salários mínimos.

HÁ ATUALMENTE CERCA DE 56 MILHÕES DE PESSOAS INSCRITAS NO CADÚNICO

O cadastramento é determinado pela situação de pobreza das famílias, mas não significa a inclusão automática da família nos programas sociais: a seleção e o atendimento da família por esses programas ocorrem de acordo com os critérios e procedimentos de cada um deles. No caso do programa de transferência de renda do Governo Federal (Programa Bolsa Família – PBF), somente as famílias com renda per capita menor ou igual a R\$ 120,00 poderão receber os benefícios do PBF. Assim, há atualmente cerca de 56 milhões de pessoas inscritas no CadÚnico e

aproximadamente 46 milhões delas recebendo os benefícios do programa federal de transferência de renda⁶.

Para escolher qual parcela da população-alvo será beneficiária no projeto de GTR, é preciso considerar que as pessoas têm recursos e/ou capacidades diferentes para responder de forma bem-sucedida a experiências de participação em empreendimentos produtivos. Assim, para que a sustentabilidade das ações de GTR seja obtida, é preciso ter critérios de seleção dos beneficiários que considerem a potencialidade de cada pessoa de responder de forma bem-sucedida às iniciativas de GTR. O IGPS procura de forma quantitativa estabelecer e aplicar esses critérios.

O QUE É IGPS?

O Índice Geral de Potencialidade Socioeconômica (IGPS) procura refletir a potencialidade de um indivíduo, com 16 anos ou mais de idade, participar de forma bem-sucedida de projetos de geração de trabalho e renda. É um índice calculado para cada pessoa cadastrada no CadÚnico, com 16 anos ou mais de idade, o que permite a agregação por grupo familiar, domicílio, distrito ou bairro, município e unidades territoriais maiores, tais como região metropolitana, microrregião, região integrada de desenvolvimento, unidades de planejamento, estado, etc.

O IGPS É UM ÍNDICE GERAL COMPOSTO POR OITO ÍNDICES SETORIAIS.

O IGPS é um índice geral calculado para cada pessoa cadastrada no CadÚnico, calculado com base na média, sem ponderação, de oito índices socioeconômicos: saúde; disponibilidade para participação em atividades de geração de trabalho e renda; infra-estrutura habitacional e sanitária; vulnerabilidade familiar; educação; situação no mercado de trabalho; rendimento; acesso a outros programas sociais. Quando a pessoa é agricultora familiar, é adicionado um nono índice ao IGPS: o índice “informações específicas do agricultor familiar”⁷.

O IGPS varia de zero a um. A pontuação de zero a um é atribuída a um conjunto de variáveis, cujas informações são extraídas dos dados

⁶ Mais detalhes sobre o CadÚnico e o programa de transferência do Governo Federal podem ser vistos no Apêndice 1 deste Guia.

⁷ A composição de cada um dos nove índices que compõem o IGPS e suas respectivas pontuações podem ser vistas no Apêndice 2 deste Guia.

cadastrais de cada pessoa, unidade familiar e domicílio. Assim o IGPS pode ser interpretado da seguinte forma: a menor potencialidade socioeconômica da pessoa para inserção de forma bem-sucedida em programas e projetos de geração de trabalho e renda corresponde ao valor próximo de zero, enquanto que a maior corresponde a valores próximos de um.

Quanto mais próximo de zero for o IGPS de uma pessoa inscrita no CadÚnico significa que ela terá grande chance de ter maiores dificuldades para participar de forma bem-sucedida de projetos de GTR e não é recomendável que ela se torne beneficiária de projetos dessa natureza.

Valores baixos de IGPS indicam necessidades específicas de intervenção de outros tipos de políticas públicas setoriais, em especial as de assistência social (acesso a outros serviços e benefícios de assistência social) e de trabalho (emprego assalariado, qualificação e requalificação, frentes de trabalho, etc.).

Para permitir a classificação da população-alvo da política de GTR podem ser estabelecidas quatro categorias de IGPS: bom, razoável, baixo, muito baixo⁸. É altamente recomendável que os beneficiários dos projetos de GTR sejam escolhidos entre aqueles com IGPS considerado de categoria “boa”.

Exemplo de aplicação do IGPS na seleção de beneficiários de projetos de GTR para o Município de Vitória da Conquista no Estado da Bahia

O Município de Vitória da Conquista está localizado no sul da Bahia e contava em 2006 com uma população estimada de 290.000 habitantes. No CadÚnico estavam inscritas, em janeiro de 2008, 80.152 pessoas com 16 anos ou mais. Calculado o

8 O procedimento para cálculo dessas categorias está explicitado no Apêndice 2 deste Guia.

IGPS para essa população-alvo, obteve-se a seguinte classificação: 18.428 pessoas tinham IGPS bom; 35.262 tinham IGPS razoável; 21.949 tinham IGPS baixo; 4.513 tinham IGPS muito baixo. Assim o número de potenciais beneficiários de projetos de GTR no município estaria estimado em cerca de 18,4 mil pessoas.

Analisado o perfil desses potenciais beneficiários, percebeu-se que eles tendiam a ter entre 25 e 59 anos, tendiam a ser do sexo masculino, a terem uma escolaridade mais alta (ensino fundamental completo ou mais) do que a média da população-alvo. Além disso, esses potenciais beneficiários possuíam uma renda familiar per capita mensal mais alta e um tempo médio de moradia no mesmo domicílio superior a 12 anos. Já os que se enquadravam na faixa “muito baixo” tendiam a ter entre 16 e 39 anos, a serem do sexo feminino e a possuírem escolaridade mais baixa, a maioria não possui o ensino fundamental completo. Eles também, em geral, possuíam um rendimento familiar per capita mensal mais baixo e um tempo médio de moradia no mesmo domicílio inferior a 10 anos.

Caso houvesse para Vitória da Conquista um programa de GTR no qual o segmento social foco fossem as mulheres, haveria no município aproximadamente 7,7 mil mulheres da população-alvo com IGPS bom, sendo, portanto, essas as potenciais beneficiárias de projetos de GTR pertencentes a esse programa.

2.2.4 DETERMINAÇÃO DE RECURSOS DE UMA POLÍTICA DE GTR

2.2.4.1 Financiamento da Política de Geração de Trabalho e Renda

Para que as instituições proponentes possam executar seus programas e projetos é fundamental que estejam apoiadas em sólidas fontes de recursos financeiros. Os recursos disponíveis para essas instituições podem ser próprios ou de terceiros (notadamente oriundos de fontes públicas).

Exemplo: Fundação Banco do Brasil

- O orçamento realizado em 2006 da Fundação Banco do Brasil foi de R\$ 151.229.000,00. Deste montante, 71% foram financiados por recursos próprios e 29% por recursos de terceiros.
- No caso da FBB, os recursos próprios são definidos como todos os haveres e receitas originárias de dotações do Banco do Brasil S.A., doações sem encargos, e contribuições em dinheiro ou valores, bens móveis e imóveis e direitos que venha adquirir ou receber de pessoas físicas e jurídicas e rendimentos de qualquer natureza que venha a auferir como remuneração de aplicações de suas disponibilidades financeiras.
- Já por recursos de terceiros, entende-se os repasses oriundos das leis federais, estaduais ou municipais de incentivo às áreas de atuação da Fundação, de auxílios e subvenções do poder público ou de execução de convênios, voltados para o desenvolvimento de ações em consonância com as diretrizes e objetivos estratégicos da Fundação.

FONTES DE RECURSOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICA DE GERAÇÃO DE RENDA

As fontes de recursos financeiros necessários à implementação de políticas de geração de trabalho e renda incluem os orçamentos da União, Estados e Municípios e também as doações de empresas, entidades de classe, e organismos internacionais. Para realizar um panorama das fontes de financiamento disponíveis em programas de órgãos do Governo Federal, partiu-se de relatório do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome⁹. Esse relatório apresenta as ações para a geração de trabalho e renda constantes do orçamento fiscal da União de 2007. Com base nele, foram analisadas as atividades das instituições governamentais federais no tocante à geração de trabalho e renda, com ênfase naquelas cuja dotação orçamentária supera os R\$ 2.000.000,00. A intenção aqui é apresentar um quadro que mostre um panorama dessas atividades, mostrando nome dos programas, a descrição das ações, a dotação orçamentária e como encontrar mais informações a respeito de cada uma delas. O quadro 1, apresentado no Apêndice 3 deste Guia, procura demonstrar as fontes de recursos orçamentárias federais que,

⁹ Este Relatório pode ser consultado em Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (2007).

por meio de convênios, poderiam ser acessadas por instituições para o financiamento de suas políticas de geração de trabalho e renda.

No quadro 1 do Apêndice 3, as atividades de geração de trabalho e renda estão segmentadas por instituição governamental dentro das seguintes categorias: formação e capacitação para o trabalho, assistência técnica, apoio à institucionalização, infra-estrutura e logística de produção e comercialização. Além disso, o quadro apresenta em seguida as ações de Desenvolvimento Local Sustentável.

2.2.4.2 Financiamento de projetos de geração de trabalho e renda que envolvam grupos produtivos

FONTES DE RECURSOS PARA FINANCIAMENTO DE GRUPOS PRODUTIVOS

Além das fontes de recursos para políticas de geração de trabalho e renda, é relevante deter-se por um momento na análise de fontes de recursos para financiamento de pequenos grupos produtivos. Do ponto de vista das políticas de geração de trabalho e renda, essas fontes de recursos podem servir como possibilidades de co-financiamento para a realização de novos projetos ou para a expansão e modernização daqueles em andamento.

Tais fontes de recursos também são importantes para os grupos produtivos oriundos de projetos e programas de geração de trabalho e renda apoiados por instituições. Em geral, após o fim desses projetos, espera-se que os grupos produtivos possam sobreviver a longo prazo e deixem de depender da instituição que realizou o apoio inicial. Para que isso aconteça, pode ser necessário um novo aporte de recursos para financiar a expansão ou implantação de novas atividades, contribuindo para a sua sustentabilidade após o fim do apoio inicial do projeto de geração de trabalho e renda. Assim, é importante que esses grupos produtivos sejam capazes de detectar suas necessidades e buscar apoio financeiro para novos projetos.

Em geral, os recursos para o financiamento de projetos de grupos produtivos são disponibilizados em forma de doações, ou seja, recursos não-embolsáveis (a “fundo perdido”) são colocados à disposição para a criação ou expansão das atividades produtivas.

Fontes de informações para oportunidades de financiamento de grupos produtivos

Para conseguir acessar essas diferentes fontes de recursos, é fundamental que as instituições e grupos produtivos estejam bem informados, haja vista que muitas das oportunidades de financiamento de pequenos empreendimentos produtivos são divulgadas por canais de comunicação específicos. Nesse sentido, destacamos as seguintes fontes de informações disponíveis no Brasil:

- Informe Abong (Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais)
<http://www2.abong.org.br/final/informes.php>;
- De Olho em Brasília
<http://www2.abong.org.br/final/deolhobrasilia2.php>;
- Boletim Rits (Rede de Informação para o Terceiro Setor)
<http://www.rits.org.br/index.html>;
- RedeGIFE – Boletim do GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas)
<http://www.gife.org.br/>;
- Agência de Pautas de Responsabilidade Social
<http://www.pautasocial.com.br>;
- Pró-Menino – Risolidária
<http://www.risolidaria.org.br/>.

Outra possibilidade é observar ao redor da comunidade onde é realizado o projeto, com o objetivo de detectar quais são as grandes empresas que atuam na região. Muitas das empresas (ou seus institutos e fundações) somente apóiam projetos de comunidades próximas a suas fábricas ou sedes.

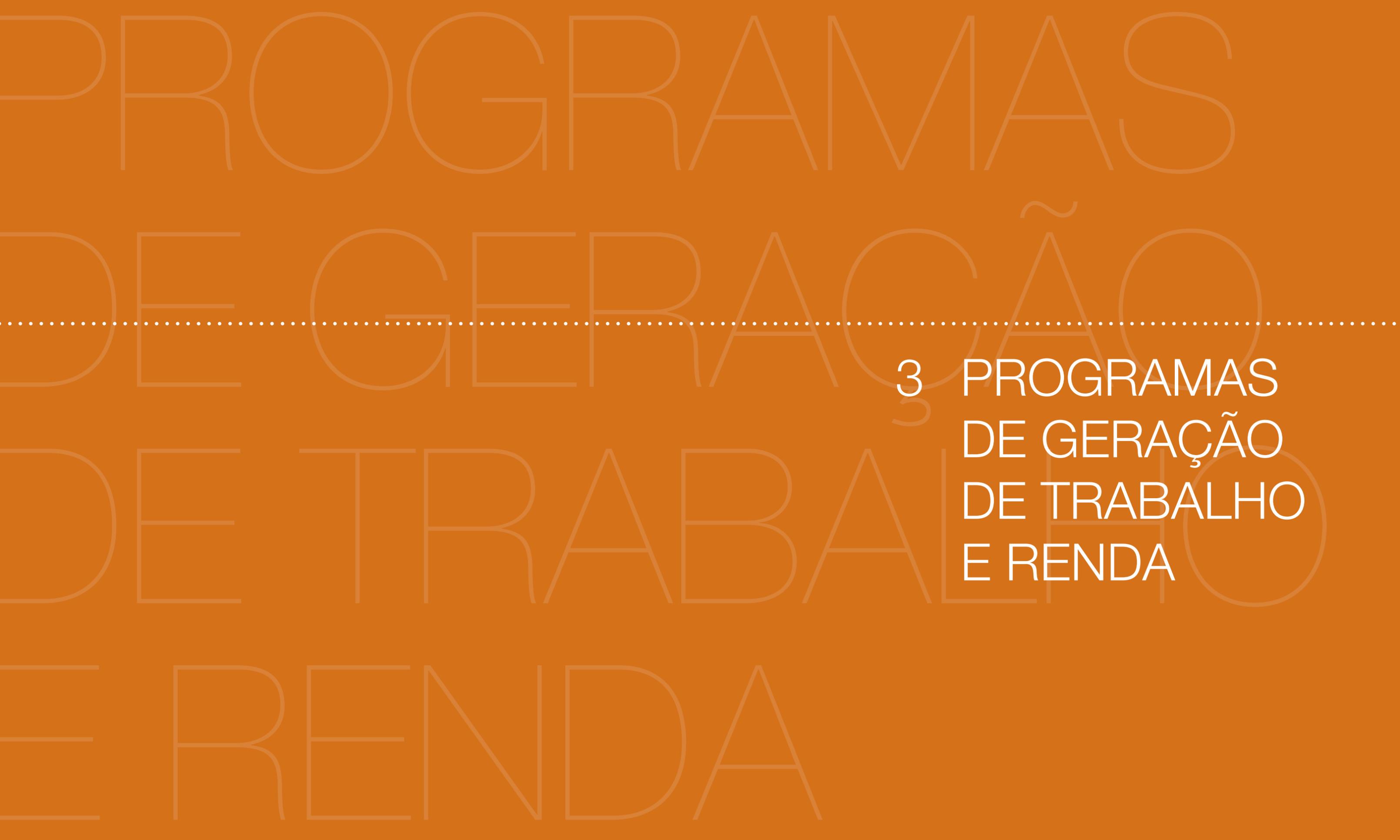
No quadro 2 do Apêndice 3 deste Guia, apresentamos algumas das instituições que apóiam projetos de geração de renda, destacando seus dados mais importantes, como áreas de atuação, limite de financiamento, critérios para seleção/elegibilidade e os procedimentos para o envio do projeto. No quadro 2 do Apêndice 3 é possível notar que grande parte das empresas (ou institutos e fundações ligados a empresas) prefere financiar projetos em áreas próximas as suas sedes ou unidades produtivas. Além disso, muitas delas não definem regras claras para o apoio

de projetos, seja no tocante ao limite de financiamento, seja em critérios de seleção e elegibilidade.

Existe ainda outra categoria de fontes de recursos, a saber, as “linhas de crédito” disponíveis para o desenvolvimento ou expansão de empreendimentos produtivos. Nelas estão incluídos os recursos próprios de instituições financeiras oficiais, como a Caixa Econômica Federal, Banco do Nordeste, Banco da Amazônia, Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul e bancos estaduais, além de fundos constitucionais, FAT e recursos próprios do BNDES. No quadro 3 do Apêndice 3 deste Guia, são apresentadas algumas das linhas de crédito de instituições financeiras oficiais.

2.3.5 PROGRAMAS DE UMA POLÍTICA DE GTR

Uma vez definida a política de geração de trabalho e renda de determinada instituição, essa deve focar-se em executar ações de geração de trabalho e renda compatíveis com a política definida. Uma maneira de fazer isso é por meio da elaboração de programas de geração de trabalho e renda para segmentos sociais foco considerados estratégicos para a instituição. Dessa forma, os programas de geração de trabalho e renda têm como principal objetivo traduzir os objetivos da política de geração de trabalho e renda de determinada instituição em termos de segmentos sociais foco, tendo em vista as necessidades e as especificidades desses segmentos.



3 PROGRAMAS
DE GERAÇÃO
DE TRABALHO
E RENDA

3.1 LIMITES E OPORTUNIDADES

A escolha pela formulação de programas estruturados de geração de trabalho e renda oferece uma série de oportunidades e também de riscos para as instituições proponentes de projetos de geração de trabalho e renda.

A principal oportunidade proporcionada pela formulação de programas de geração de trabalho e renda é que esses oferecem critérios claros para a aceitação ou não de projetos, o que pode ser extremamente relevante para instituições que recebem pressões para a indicação de projetos e escolha de localidades onde esses serão executados. Outra grande oportunidade é que atuar por meio de programas permite uma maior interação entre os diferentes projetos sob um mesmo programa. Assim, há maiores possibilidades de aprendizado mútuo, uma vez que a coordenação do programa pode funcionar como um centro para receber informações e sugestões em relação ao andamento dos projetos. Assim, é possível realizar análises e sugerir alterações no plano de execução dos projetos. Além disso, a coordenação de um programa pode centralizar a compra e a contratação de serviços para todos os projetos, gerando economias de escala.

No entanto, a formulação de programas de geração de trabalho e renda apresenta alguns riscos. Compor uma estrutura de coordenação de um programa pode representar despesas importantes que só se justificam se houver uma escala mínima de atuação. Dessa forma, se estiverem em execução poucos projetos e de baixo orçamento, pode ser mais interessante realizar a execução, o monitoramento e a avaliação dos projetos isoladamente, em vez de formular um programa mais abrangente.

3.2 COMPONENTES DE PROGRAMAS DE GTR

3.2.1 CONCEITO DE PROGRAMA E JUSTIFICATIVA

Programas de geração de trabalho e renda são um conjunto de projetos interligados por relações de complementaridade ou por objetivos comuns.

O QUE SÃO PROGRAMAS DE GTR?

Dessa forma, os programas são um componente da Política de GTR, permitindo uma subdivisão capaz de agrupar decisões por áreas de ação semelhantes sob o mesmo título.

RELEVÂNCIA DE ESTRUTURAR PROGRAMAS CUSTOMIZADOS PARA ATENDER AS ESPECIFICIDADES DE SEGMENTOS SOCIAIS FOCO

Alguns segmentos sociais têm notória dificuldade em ingressar no mercado formal de trabalho, tornando-se um foco importante para programas de geração de trabalho e renda. Assim é relevante estruturar programas customizados para atender as necessidades específicas desses segmentos sociais foco. É importante ainda que esses segmentos escolhidos tenham uma importância social e econômica destacada haja vista que é relevante que a escolha do segmento social foco tenha legitimidade.

3.2.2 OBJETIVOS

Um programa de geração de trabalho e renda deve ter como objetivo central traduzir os objetivos da política de geração de trabalho e renda de determinada instituição em termos de segmentos sociais foco, tendo em vista as necessidades e as especificidades desses segmentos.

3.2.3 DIRETRIZES

DIRETRIZES TRAÇAM PARÂMETROS CLAROS PARA O FUNCIONAMENTO E EXECUÇÃO DE PROJETOS PERTENCENTES A UM PROGRAMA

As diretrizes devem definir quais serão as necessidades e especificidades dos segmentos sociais foco que deverão ser trabalhadas e atendidas por meio dos programas de GTR. As diretrizes do programa definem parâmetros não só para seu próprio funcionamento, mas também para a seleção e a execução dos projetos que farão parte dele. Para traçar as diretrizes dos programas, deve-se partir em um primeiro momento da política de geração de trabalho e renda da instituição proponente. A partir disso, essas diretrizes devem ser traduzidas para o nível dos programas, isto é, considerando as particularidades dos segmentos sociais foco.

3.2.4 BENEFICIÁRIOS, ELEGIBILIDADE E CRITÉRIOS DE ACESSO

CRITÉRIOS DE ACESSO PARA DEFINIÇÃO DE SEGMENTOS SOCIAIS FOCO

Para definir o segmento social foco de um programa deve-se primeiramente estabelecer critérios de acesso e de elegibilidade para a participação no programa. Os critérios mais importantes são faixa de renda, o

Índice Geral de Potencialidade Socioeconômica (IGPS)¹⁰, gênero e idade. Esses podem ser complementados por outros, como localização geográfica, característica da população (urbana ou rural), etnia, escolaridade, conhecimento de determinadas técnicas (por exemplo, artesanato, costura, agricultura, etc.), entre outros. A partir do critério de acesso escolhido, será definido o segmento social foco. Pode-se ainda combinar diferentes critérios de acesso e chegar a um segmento social foco ainda mais específico. Por exemplo, o segmento social foco de determinado programa pode ser mulheres, de alto IGPS, não alfabetizadas, da zona rural da região nordeste ou, ainda, jovens de ambos os sexos, de alto IGPS, com segundo grau completo vivendo em periferias de grandes cidades.

O ÍNDICE GERAL DE POTENCIALIDADE SOCIOECONÔMICA É O PRINCIPAL CRITÉRIO PARA SELEÇÃO DE INDIVÍDUOS DE SEGMENTO SOCIAL FOCO PARA PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMA DE GTR

Vale novamente apontar que a inserção em atividades de geração de trabalho e renda não pode ser vista como uma solução para todo e qualquer indivíduo em condição de pobreza. Dessa forma, existem indivíduos de determinado segmento social foco que têm mais chance de ter sucesso em empreendimentos formados a partir de projetos de geração de trabalho e renda. O principal critério para seleção de indivíduos pertencentes ao segmento social foco é o nível do Índice Geral de Potencialidade Socioeconômica. Além disso, outro critério importante é o compromisso que os indivíduos escolhidos dedicam ao programa, que se expressará em sua assiduidade, participação e comprometimento com as atividades propostas pelos projetos que fazem parte do programa.

3.2.5 ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO

As estratégias de intervenção de programas de geração de trabalho e renda devem ser definidas a partir das necessidades detectadas nos segmentos sociais foco atendidos pelos programas. Dessa forma, a estratégia de intervenção deverá ser pensada do ponto de vista de como atender as necessidades específicas do segmento em questão.

¹⁰ O Índice procura refletir a potencialidade de um indivíduo participar de forma bem-sucedida em programas e projetos de geração de trabalho e renda.

Exemplo de estratégia de intervenção partindo das necessidades de segmento social específico (mulheres)

Foi detectado que grande parte das dificuldades das mulheres em programas de geração de trabalho e renda se devia à falta de tempo para participar das atividades de capacitação. Isso porque muitas delas tinham atividades domésticas que tomavam muito tempo, impossibilitando dedicação suficiente às atividades dos programas. Uma estratégia de intervenção que solucionou essa necessidade específica das mulheres foi a doação de máquinas de lavar para as mulheres participantes do programa. Com isso, elas passaram a gastar menos tempo lavando roupas e a utilizar o tempo sobressalente para uma maior dedicação às atividades dos programas e projetos de geração de trabalho e renda.

3.2.6 METAS E RECURSOS

O volume de recursos para programas de geração de trabalho e renda depende fundamentalmente da disponibilidade da instituição que está financiando o programa. As metas dos programas estão intimamente ligadas ao volume de recursos alocados para os programas. Dessa forma, o orçamento do programa deverá estar ligado à disponibilidade financeira e à necessidade dos beneficiários. Já as metas (como por exemplo, número de indivíduos capacitados, porcentagem de aumento da renda per capita dos beneficiários, etc.) só poderão ser estabelecidas a partir do momento em que estiver claro o volume de recursos disponível para o programa.

3.2.7 MONITORAMENTO DE PROGRAMAS

O monitoramento pode ser entendido como um processo preliminar à avaliação em si, cuja função é identificar desvios e distorções na execução, constatando, registrando e informando o que está acontecendo.

Assim, o monitoramento de programas deve ser feito no sentido de analisar e informar à coordenação do programa se as idiosincrasias do segmento social foco são levadas em conta e se suas necessidades especiais são atendidas na execução dos projetos pertencentes ao programa em questão.

3.2.8 AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS

A avaliação de programas de geração de trabalho e renda deve ser feita de forma customizada para o segmento social foco atendido pelo programa. Dessa maneira, programas devem ser avaliados a partir de seus resultados na vida dos beneficiários, levando em conta as necessidades e especificidades dos segmentos sociais foco. Ao definir quais serão os indicadores que serão acompanhados pela avaliação, é fundamental levar em conta as necessidades e especificidades do segmento em questão.

Exemplo de indicadores de avaliação de programa para um segmento social específico (mulheres)

Há alguns indicadores específicos para programas de geração de trabalho e renda com foco em mulheres. Do ponto de vista econômico, o principal indicador é o aumento da renda mensal, o que seria de se esperar de programas de geração de trabalho e renda independentemente de seu foco. Mas, do ponto de vista social, estudos indicam que esse segmento tem uma especificidade que deve ser levada em conta: o baixo nível de empoderamento das mulheres¹¹. Portanto, é a partir dessa necessidade especial que os critérios de avaliação de programas para mulheres poderão ser estabelecidos.

O estudo de caso apresenta três indicadores que devem ser acompanhados para realizar uma avaliação do empoderamento possibilitado às mulheres por meio de programas de geração de trabalho e renda. O primeiro deles é o nível de conhecimento de

11 Como pode ser visto no estudo de caso em Basu e Basu (2007).

negócios e conexões com o mercado por parte das beneficiárias, medido a partir do grau de conhecimento das mulheres das seguintes questões:

- preços de matérias primas;
- diferentes oportunidades de mercado para vender a produção;
- oportunidades de crédito oferecidas pelo governo;
- possibilidades de distribuição da produção.

O segundo indicador é a mobilidade externa, ou seja, as atividades que as mulheres passam a fazer de forma independente, fora de suas casas. Entre as possibilidades estão os compromissos fora de casa para:

- coletar pedidos;
- comprar matéria-prima;
- desenvolver redes de negócios;
- participar de reuniões e workshops;
- depositar o dinheiro arrecadado;
- pagar os empréstimos realizados.

Finalmente, o terceiro indicador de empoderamento das mulheres é a sua participação nas decisões familiares.

3.2.9 PARCEIROS EM PROGRAMAS DE GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA

Para formular e executar programas de geração de trabalho e renda é essencial que as instituições proponentes produzam um arranjo institucional favorável. Isso é realizado por meio da articulação de diferentes parceiros com competências específicas e conexões com os segmentos sociais foco escolhidos para atuação dos programas. No quadro abaixo, são apresentados exemplos de potenciais parceiros para instituições proponentes na formulação e execução de programas de geração de trabalho e renda para três segmentos sociais foco, a saber, mulheres, jovens e quilombolas.

Quadro 1 – Lista de potenciais parceiros para a formulação e execução de programas de geração de trabalho e renda

MULHERES	JOVENS	QUILOMBOLAS
SEPM (Secretaria Especial de Política para Mulheres)	Secretaria Nacional de Juventude	Seppir (Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial)
Conselho Nacional dos Direitos da Mulher	Programa Nacional de Inclusão de Jovens (Projovem)	Fundação Cultural Palmares
Agende (Ações em Gênero Cidadania e Desenvolvimento)	Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego (PNPE)	INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária)
AWID (Association for Women's Rights in Development)	Escolas municipais	Ministério da Cultura
Celim (Centro de Liderança da Mulher)	Escolas estaduais	Associações de comunidades quilombolas
Prefeituras municipais	Instituto Pró-Menino	Prefeituras municipais
Instituto Avon	Conselhos tutelares	Associação Brasileira de Pesquisadores Negros
Instituto Consulado da Mulher	Programa PRONAF Jovem	Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros (Neab)
Geledés – Instituto da Mulher Negra	Confederação Nacional de Jovens Empreendedores	Instituto Palmares de Direitos Humanos
Rede Mulher de Educação	Fundação Abrinq	CECQ/SE (Centro de Estudos e Ação Cultural Quilombo)
GMM (Grupo Mulher Maravilha)	Centro de Profissionalização de Adolescentes Padre Bello	CEABRA/SP (Coletivo de Empreendedores Afro-Brasileiros)
CAMTRA (Casa da Mulher Trabalhadora)	UNICEF	Fundação Centro de Referência da Cultura Negra/MG
CMN (Casa da Mulher do Nordeste)	Prefeituras Municipais	IPÊAFRO/RJ (Instituto de Pesquisas e Estudos Afro-Brasileiros)
MOPROM (Movimento de Promoção da Mulher)	Instituto Ayrton Senna	Organizações governamentais no nível estadual, como a Superintendência da Promoção da Igualdade Racial de Goiás e a Coordenadoria de Políticas para Promoção da Igualdade Racial
Conselhos femininos estaduais e municipais	Fundação Gol de Letra	Organizações governamentais no nível municipal como a Assessoria de Assuntos de Promoção da Igualdade Racial de Volta Redonda/RJ e a Coordenadoria para Assuntos da População Negra de São Paulo/SP
ONGs que trabalham com mulheres		ONGs que tratam da questão quilombola

3.3 EXEMPLOS DE PROGRAMAS

Existe uma grande diversidade de segmentos sociais que podem ser foco de programas de geração de trabalho e renda, tais como mulheres, jovens, quilombolas, assentados, populações de áreas ambientais protegidas, etc.

As mulheres como segmento social foco

Existem diversos estudos que apontam as mulheres como promotoras de grandes transformações sociais não só em suas próprias vidas, mas também na vida de toda a sua família¹². Além disso, programas de geração de trabalho e renda para mulheres cumprem o objetivo de evidenciar e combater preconceitos existentes nas comunidades (incluindo os maridos, vizinhos e as próprias mulheres). Em um segundo momento, a partir da consolidação de grupos produtivos femininos, os modelos que deram origem aos preconceitos tendem a ser reelaborados. Desta forma, há influência não só sobre o grupo de mulheres, mas também sobre o entorno, incluindo familiares e o restante da comunidade.

É importante ressaltar que existem diversas barreiras para a contratação de mulheres pobres para os empregos tradicionais, como:

- disparidades educacionais e preconceitos raciais e de gênero, que podem obstruir o avanço de suas carreiras;
- necessidade de maior flexibilidade de tempo no trabalho para que as mulheres possam atender a demandas familiares (incluindo cuidados com os filhos).

Nesse sentido, programas de geração de trabalho e renda com foco exclusivo em mulheres são fundamentais para fornecer oportunidades econômicas alternativas para elas e, conseqüentemente, para suas famílias.

Os jovens como segmento social foco

Outro segmento que enfrenta dificuldades mais acentuadas para entrar no mercado de trabalho é o de jovens. Os jovens com até 24 anos são especialmente afetados pelo desemprego. Os jovens normalmente não contam

¹² Sen (2000) aponta evidências de que um maior empoderamento das mulheres dentro de uma família melhora a distribuição intrafamiliar de alimentos, cuidados médicos, etc. Além disso, esse processo contribui para a diminuição das taxas de fertilidade e redução das taxas de mortalidade das crianças. Mais indícios que apontam as mulheres como um relevante segmento social foco para programas de geração de trabalho e renda podem ser vistos em Dumas (2001) e Simião (2002).

com experiência anterior de trabalho e isso muitas vezes se transforma em uma barreira para a inserção profissional desse grupo.

Dessa forma, uma vez que têm dificuldades em conseguir o primeiro emprego, oferecer programas de geração de trabalho e renda para o público específico dos jovens é extremamente importante. Muito embora os jovens não contem com experiências anteriores, e os empreendimentos coletivos criados por eles a partir de programas de GTR tendam a ter uma taxa menor de sucesso em comparação com outros segmentos, a participação de jovens em programas de geração de trabalho e renda pode configurar-se como uma “ponte” para novas oportunidades no mercado de trabalho. A participação em projetos de geração de trabalho e renda pode oferecer a primeira experiência profissional dos jovens e reduzir assim sua dificuldade de inserção no mercado de trabalho.

Os quilombolas como segmento social foco

Um segmento social que certamente apresenta características e necessidades específicas, além de dificuldades de acesso ao mercado de trabalho, é o de comunidades quilombolas. Elas podem ser definidas como “grupos étnico-raciais com trajetória histórica própria, dotados de relações territoriais específicas, com presunção de ancestralidade negra relacionada à resistência e à opressão histórica”¹³. Até 2002, havia 743 quilombos identificados pelo Governo Federal. Como consequência da iniciativa das comunidades quilombolas para o seu auto-reconhecimento e de programas governamentais, esse número aumentou para 3.224 comunidades. Trata-se, portanto, de um número importante de comunidades com diferenciais socioculturais relevantes, espalhadas por quase todo o território nacional.

A seguir são apresentados alguns casos de programas executados em diferentes países com foco em mulheres, jovens e quilombolas. O primeiro deles é o programa “Empreendedores da Comunidade” (Community Entrepreneurs Program), com foco em mulheres e formulado pelo Center for Women and Enterprise e executado em Boston nos Estados Unidos. O segundo (Projeto Associação Zenzele), também dedicado a mulheres, foi formulado pela Associação Zenzele e executado na região Shiselweni, localizada na Suazilândia. O terceiro caso é um programa para jovens executado pelo Instituto Pauline Reichstul chamado “Programa cidadãos

¹³ Definição estabelecida pela Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. Pode ser consultado em Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (2007).

planetários – Jovens empreendedores” e executado nos bairros de Taquaril e Lagoa em Belo Horizonte/MG. O quarto caso é do programa “Promoção do empreendedorismo entre jovens pobres do Peru”, formulado pela instituição Colectivo Integral de Desarrollo e executada em áreas pobres do Peru. O último caso é o Programa Brasil Quilombola executado pelo Governo Federal cujo segmento social foco são as comunidades quilombolas espalhadas pelo território nacional.

3.3.1 ALGUNS CASOS DE PROGRAMAS PARA MULHERES

COMMUNITY ENTREPRENEURS PROGRAM (CEP)	
País	EUA
Instituição proponente	Center for Women and Enterprise (CWE)
Programa	Community Entrepreneurs Program (CEP)
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> → Empoderar mulheres para utilizar o empreendedorismo com o objetivo de alcançar a auto-suficiência econômica e aumentar a segurança econômica de suas famílias. → Ajudar mulheres a construir habilidades de gestão de negócios e de suas vidas para que se tornem lideranças e exemplos a serem seguidos por seus filhos e comunidades. → Aumentar os negócios locais e criar novos postos de trabalhos na cidade e em seu entorno.
Elegibilidade/critério de acesso	Mulheres que estão em fase de transição de dependência para a auto-suficiência.
Estratégia de intervenção	Oferece assistência técnica e também foca na educação das beneficiárias para fornecer as habilidades que serão necessárias para melhorar os seus negócios com o passar do tempo. Além disso, o programa providencia capacitações durante todo o ciclo de vida dos negócios (e não só para o seu início). As capacitações são realizadas em grupos socioeconomicamente e racialmente integrados, para aumentar as chances de aprendizado e a expansão da rede de contatos.

ZENZELE ASSOCIATION PROJECT (ZAP)	
País	Suazilândia
Instituição proponente	Zenzele Association
Programa	Zenzele Association Project (ZAP)
Objetivos	Fornecer crédito para as associações de mulheres, por meio de processo que enfatiza a capacitação para o gerenciamento de seus negócios e também o acesso ao crédito.
Elegibilidade/critério de acesso	Mulheres que já estão organizadas em associações (Zenzele Associations).
Estratégia de intervenção	<p>As capacitações são realizadas de forma a fazer as mulheres beneficiárias serem capazes de identificar os pontos fracos de seus planos de negócios e fazer as alterações necessárias antes de ter acesso ao crédito. Dessa forma, o programa possibilita o treinamento das beneficiárias, mesmo que depois o crédito não seja de fato disponibilizado.</p> <p>Após alguns ajustes, a estratégia passou a conter ainda os seguintes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> → acompanhamento pessoal (coaching): indivíduos de outras instituições devem realizar um acompanhamento pessoal das beneficiárias, que são incentivadas a trocar informações com outras beneficiárias da mesma região ou de outras; → reuniões: os grupos apresentam suas performances, possibilitando que todos conheçam o andamento de todos os grupos, os problemas que estão sendo enfrentados, etc; → avaliação de performance: as beneficiárias devem apresentar relatórios de performance, realizando uma comparação com a programação inicial.

3.3.2 ALGUNS CASOS DE PROGRAMAS PARA JOVENS POBRES

PROGRAMA CIDADÃOS PLANETÁRIOS – JOVENS EMPREENDEDORES	
País	Brasil
Instituição proponente	Instituto Pauline Reichstul
Programa	Programa cidadãos planetários – Jovens empreendedores
Objetivos	Contribuir para o desenvolvimento local de comunidades desfavorecidas, por meio de empreendimentos econômicos solidários, qualificação profissional e formação cidadã para jovens.
Elegibilidade/critério de acesso	Jovens de 16 a 28 anos que vivem em situação de vulnerabilidade social dos bairros de Taquaril e Lagoa, localizados em Belo Horizonte/MG.
Estratégia de intervenção	Apoiar empreendimentos econômicos por meio de qualificação profissional e formação cidadã de jovens em situação de vulnerabilidade social. A Instituição proponente apóia a formação de empreendimentos coletivos (pizzaria com serviço de entregas) a serem geridos por jovens que passaram pelas oficinas de qualificação do Programa. Se as metas forem cumpridas, os jovens se tornam proprietários do empreendimento, cumprindo assim o objetivo do projeto.

PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO ENTRE JOVENS POBRES DO PERU	
País	Peru
Instituição proponente	Colectivo Integral de Desarrollo (CID).
Programa	Promoção do empreendedorismo entre jovens pobres do Peru.
Objetivos	Apoiar jovens de baixos recursos para que sejam empreendedores e criem negócios sustentáveis.
Elegibilidade/critério de acesso	Jovens de áreas pobres do Peru.
Estratégia de intervenção	<p>Em um primeiro momento, o CID oferece cursos de capacitação de formulação de planos de negócios para os jovens interessados.</p> <p>Em seguida, são selecionados os jovens que formularam os melhores planos de negócios, que recebem prêmios em dinheiro que devem ser utilizados para implementar o empreendimento. Esses jovens podem se candidatar para uma segunda fase, que acompanha mais de perto os jovens empreendedores. Há nova seleção para participar dessa fase e os jovens selecionados realizam um convênio com o CID, estabelecendo suas obrigações (participar das capacitações, pagar as tarifas estabelecidas, realizar os investimentos financeiros previstos no plano de negócios).</p> <p>Como contrapartida, o CID oferece um serviço de assessoria personalizada e capacitação em gestão empresarial, apoio em participação de feiras, fortalecimento de rede de apoio aos jovens empreendedores e dois encontros anuais para troca de experiências entre os participantes.</p>

3.3.3 CASO DE PROGRAMA PARA COMUNIDADES QUILOMBOLAS

PROGRAMA BRASIL QUILOMBOLA	
País	Brasil
Instituição proponente	Governo Federal (Coordenação da Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial).
Programa	Programa Brasil Quilombola.
Objetivos	Coordenar as ações governamentais para as comunidades remanescentes de quilombo por meio de articulações transversais, setoriais e interinstitucionais.
Elegibilidade/critério de acesso	Comunidades quilombolas de todo o país.
Estratégia de intervenção	<p>O Programa inclui ações para quilombolas em diferentes temas, tais como regularização fundiária, promoção da igualdade racial, segurança alimentar, saúde e infra-estrutura. Um de seus eixos é a geração de trabalho e renda, que tem como foco inserir a população no mercado trabalho, ampliando o trabalho de cooperativas e outros sistemas associativistas.</p> <p>Entre outras intervenções, estão incluídas: desenvolvimento agrário (melhoria na prática agrícola por meio da capacitação de trabalhadores e implementação agroindustrial), o desenvolvimento de artesanato quilombola (valorizando a identidade cultural das comunidades) e o desenvolvimento das atividades de aquicultura/piscicultura (capacitando as comunidades quilombolas que já praticam essas atividades para aumentar sua produtividade).</p>

PROJETOS DE

GERAÇÃO DE

TRABALHO E

RENDIDA

4 PROJETOS DE
GERAÇÃO DE
TRABALHO E
RENDA

Este capítulo apresenta três passos para elaboração e gestão de projetos de GTR assim organizados:

- **Passo 1: planejamento**
 - Fase de diagnóstico
 - Fase de formulação
- **Passo 2: execução**
 - Fase de instalação
 - Fase de operação
- **Passo 3: avaliação**

O QUE É PLANEJAMENTO PARA PROJETOS DE GTR?

4.1 PASSO 1 – O PLANEJAMENTO

4.1.1 A IMPORTÂNCIA DE SE PLANEJAR

É importante realizar um processo de planejamento, pois só assim é possível entender a situação na qual o projeto de GTR estará operando, estabelecer os objetivos e definir quais os recursos necessários para que seus objetivos, na situação diagnosticada, sejam alcançados.

Planejamento é um importante instrumento de gestão de projetos de GTR. Ajuda o gestor do projeto a resolver antecipadamente problemas e a decidir como devem ser priorizadas ações e recursos.

O planejamento envolve reconhecimento da situação em que se insere o projeto, reflexão sobre prováveis eventos e cenários futuros e necessária formulação do projeto, com o estabelecimento de objetivos, metas, forma de gestão e recursos necessários.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO DE PROJETOS DE GTR: DIAGNÓSTICO E FORMULAÇÃO

O processo de planejamento básico de um projeto de geração de trabalho e renda envolve duas etapas distintas: a realização de um diagnóstico, etapa que possibilita o reconhecimento da situação social, geográfica, ambiental e econômica na qual se insere o empreendimento; e uma formulação, etapa que possibilita a construção de objetivos e estratégias e a indicação de recursos necessários para a sua viabilidade.

4.1.2 COMO REALIZAR O DIAGNÓSTICO

Trata-se da primeira etapa do planejamento, pois antecede a todos os outros elementos que caracterizarão o planejamento do projeto, oferecendo importantes subsídios para o processo de formulação do projeto de geração de trabalho e renda.

O QUE É DIAGNÓSTICO?

O diagnóstico é um processo de descrição e análise do contexto social, geográfico, ambiental e econômico no qual se insere o projeto de geração de trabalho e renda a ser formulado. O diagnóstico é uma etapa necessária para a elaboração de um adequado planejamento.

O processo de diagnóstico contextualiza duas importantes dimensões prévias da formulação do projeto de geração de trabalho e renda: a dimensão do território, da região ou do local no qual o projeto será realizado; e a dimensão correspondente dos beneficiários do projeto de geração de trabalho e renda, do qual sairão os participantes diretos do empreendimento.

Para a contextualização dessas duas dimensões, três aspectos devem ser observados: o aspecto social, especialmente relacionado ao âmbito institucional das organizações associativas; o aspecto geográfico, mais especialmente a questão ambiental; e o aspecto econômico.

Por fim, a realização do diagnóstico deve se preocupar com a contextualização de três elementos a serem abordados conforme a dimensão e o aspecto trabalhado: sua caracterização, os problemas identificados e as potencialidades reconhecidas.

COMO SE ESTRUTURA UM DIAGNÓSTICO?

O diagnóstico contextualiza duas dimensões (território e beneficiários), conforme três aspectos (social, geográfico e econômico), utilizando-se de três elementos (caracterização, problemas e potencialidades).

O diagnóstico é, também, a etapa na qual se executa o primeiro passo de análise de stakeholder¹⁴, que consiste na elaboração de uma lista de todas as instituições privadas, públicas, governamentais e não governamentais, que podem afetar ou serem afetadas por um projeto de GTR. Esse primeiro passo da análise é realizado no item de caracterização da Dimensão Território.

Para a elaboração de um diagnóstico básico que subsidie a elaboração de um projeto de geração de trabalho e renda, uma boa maneira é preencher a planilha de diagnóstico matricial.

¹⁴ A análise de stakeholder é definida em detalhes mais adiante. A tradução aproximada de stakeholder é “público de interesse”.

Quadro 2 – Diagnóstico Matricial para Projetos de Geração de Trabalho e Renda

DIAGNÓSTICO MATRICIAL PARA PROJETOS DE GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA				
Dimensões	Aspectos	Social	Geográfico	Econômico
	Elementos			
Território	Caracterização			
	Problemas			
	Potencialidades			
Beneficiários	Caracterização			
	Problemas			
	Potencialidades			

Para facilitar a realização desse diagnóstico matricial, este Guia apresenta algumas questões que, com respostas adequadas, orientam o preenchimento da matriz acima.

O preenchimento dessa matriz deve levar em consideração que cada tipo de projeto de geração de trabalho e renda pode possuir características e particularidades únicas. Sendo assim é necessário que o formulador do projeto complemente as questões apresentadas com outras questões que considerar necessárias para subsidiar de forma adequada o processo de formulação do projeto.

4.1.2.1 A caracterização do território

A caracterização do território deve ser realizada por meio da descrição dos principais elementos que caracterizam as instituições sociais existentes, os recursos geográficos e naturais (especialmente quando se tratar de projetos de natureza agropecuária) e as principais atividades econômicas existentes no território onde ocorrerá o empreendimento.

COMO CARACTERIZAR O TERRITÓRIO?

Devem ser descritos os principais elementos sociais, geográficos, ambientais e econômicos que caracterizam o local no qual será realizado o empreendimento.

Para realizar o processo de caracterização, este Guia apresenta um quadro contendo algumas questões a serem respondidas.

Questões que facilitam a elaboração do diagnóstico referente à caracterização do território em seus aspectos social, geográfico (inclusive ambiental) e econômico

- Qual a abrangência do território a ser trabalhado (tamanho em km²)?
- Qual a divisão sociopolítica do território (existência de um ou mais municípios e limites geopolíticos internos)?
- Existe área rural e urbana no território? Qual a proporção de cada uma?
- O território está próximo de algum centro urbano?
- Identifique as principais lideranças sociais e políticas que vivem e atuam no território.
- Existe alguma organização social que reúna a maior parte do grupo de possíveis beneficiários de um projeto de GTR neste território?
- Se existe alguma instituição que possa propor ações de GTR, descreva-a (ou descreva-as) em termos de missão, objetivos, dinâmica de organização e números de associados.
- Quais organizações sociais no território que poderiam ser parceiras de um projeto de GTR neste território?
- Quais outras organizações sociais, governamentais ou empresariais existem no território que podem ser consideradas importantes para o sucesso ou insucesso de um projeto de GTR?
- Descreva as organizações existentes no território utilizando-se de elementos como perfil de atuação, data de fundação, principal interlocutor e outras informações que considerar pertinente.
- Descreva os recursos hídricos, tipo de solo, tipo de clima e tipo de vegetação, existentes no território.

- Existe alguma particularidade no território quanto a questões ambientais, como a existência de áreas de preservação, de aterro sanitário, mananciais, florestas ou distritos industriais?
- Existem restrições ou incentivos ambientais, legais ou normativos, estabelecidos (âmbito municipal, estadual ou federal) que representem possível impacto para algum projeto de GTR a ser operado neste território?
- Que tipo de atividades podem ser realizadas no território dados as suas particularidades, as restrições e os incentivos legais e normativos presentes?
- O território é identificado em que categoria na classificação da Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR) do Ministério da Integração Nacional?
- Quais são as principais atividades econômicas que caracterizam este território? Descreva-as em termos de setor econômico e tamanho.
- Existem cadeias produtivas estabelecidas neste território? Se sim, quais são estas? Descreva suas características gerais.
- Existem cadeias produtivas estabelecidas neste território e que estão relacionadas ao projeto de GTR?
- Qual a capacidade de consumo (renda per capita) dos habitantes deste território?

4.1.2.2 A identificação de problemas no território

A identificação de problemas no território deve ser realizada por meio da descrição dos principais problemas relacionados ao contexto social e institucional do território no qual ocorrerá o empreendimento, dos problemas relacionados às instituições sociais que operarão o empreendimento, às instituições possíveis parceiras do projeto e a outras instituições do território.

Deve-se identificar também problemas relacionados ao contexto geográfico e ambiental do local no qual ocorrerá o empreendimento e problemas relacionados às atividades econômicas existentes no território.

O diagnóstico dessa dimensão deve levar em consideração também a identificação de problemas legais e normativos ambientais, tais como o licenciamento de empreendimentos e produtos.

**COMO IDENTIFICAR
PROBLEMAS NO TERRITÓRIO?**

Devem ser descritos os principais problemas sociais, geográficos (inclusive ambientais) e econômicos identificados referentes ao local no qual será realizado o empreendimento.

Para realizar o processo de identificação de problemas, este Guia apresenta um quadro contendo algumas questões a serem respondidas.

Questões que facilitam a elaboração do diagnóstico referente à identificação de problemas do território nos seus aspectos social, geográfico (inclusive ambiental) e econômico

- Existe alguma organização social que reúna um grupo de possíveis beneficiários de um projeto de GTR? Identifique quais problemas essa organização apresenta – considerando sua constituição, organização e gestão – que represente algum impacto negativo para um projeto de geração de trabalho e renda no território.
- As outras organizações sociais, governamentais ou empresariais existentes no território que podem ser consideradas importantes para o sucesso ou insucesso de um projeto de GTR no território apresentam algum tipo de problema referente à sua constituição, organização e gestão que represente algum risco para um projeto de GTR no território?
- As restrições ambientais, legais ou normativas, existentes nos âmbitos municipal, estadual ou federal são identificadas como possível problema para a instalação de algum projeto de GTR a ser operado neste território?
- Se existe alguma cadeia produtiva relacionada ao projeto de GTR, que problemas ela apresenta? Há baixo dinamismo tecnológico? A cadeia está incompleta?
- O mercado consumidor estabelecido no território apresenta algum tipo de problema? Qual/Quais?
- A região é identificada como “estagnada” ou “baixa renda” na classificação da Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR) do Ministério da Integração Nacional? Quais as circunstâncias que levam a essa classificação? O que isso repercute como problemas a serem trabalhados para a plena operação de um projeto de GTR neste território?

4.1.2.3 O reconhecimento de potencialidades no território

O reconhecimento de potencialidades no território deve ser realizado por meio da descrição das principais potencialidades reconhecidas no local onde será realizado o empreendimento. Trata-se do reconhecimento de um conjunto de qualidades ou elementos que indiquem capacidade de realização de empreendimentos de geração de trabalho e renda para pessoas de baixa renda, relacionados ao contexto social e institucional do território.

**COMO RECONHECER
POTENCIALIDADES NO
TERRITÓRIO?**

Deve-se reconhecer potencialidades de instituições sociais responsáveis pela operação do empreendimento, de instituições possíveis parceiras do projeto e de demais instituições que podem ser consideradas importantes para o sucesso do empreendimento.

Deve-se reconhecer também potencialidades e oportunidades relacionadas ao contexto geográfico (inclusive ambiental) do local, além de potencialidades e oportunidades relacionadas às atividades econômicas existentes no território.

Para realizar o processo de reconhecimento de potencialidades, este Guia apresenta um quadro contendo algumas questões a serem respondidas.

Questões que facilitam a elaboração do diagnóstico referente ao reconhecimento de potencialidades do território nos seus aspectos social, geográfico (inclusive ambiental) e econômico

- Existe alguma organização social que reúna um grupo de possíveis beneficiários de um projeto de GTR? Identifique quais potencialidades essa organização apresenta – considerando sua constituição, organização e gestão – que represente alguma oportunidade para um projeto de GTR no território.
- As organizações sociais identificadas como possíveis parceiras de um projeto de geração de trabalho e renda no território apresentam algum tipo de potencialidade referente à sua constituição, organização e gestão que represente alguma oportunidade para um projeto de GTR no território?
- As particularidades ambientais existentes no território podem

ser identificadas como oportunidades a serem trabalhadas? Identifique-as.

- É possível identificar interesse de órgãos públicos locais, estaduais ou federais na realização de projetos de GTR neste território? Que apoios podem gerar, principalmente relacionados à assistência social?
- O mercado consumidor estabelecido no território representa alguma potencialidade ou oportunidade para projetos de GTR? Descreva-as.
- Se existe alguma cadeia produtiva, esta apresenta algum elemento de oportunidade para projetos de GTR? Existe alguma cadeia produtiva na qual seus elos possam ser completados ou aperfeiçoados por um projeto de GTR no território?
- Se existe alguma cadeia produtiva relacionada ao projeto de geração de trabalho e renda, que potencialidades ela apresenta? Há baixo dinamismo tecnológico? A cadeia está incompleta?
- As questões ambientais, legais ou normativas, existentes nos âmbitos municipal, estadual ou federal são identificadas como possíveis potencialidades para a instalação de algum projeto de GTR a ser operado neste território?
- A região é identificada como “dinâmica” ou “alta renda” na classificação da Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR) do Ministério da Integração Nacional? Quais as circunstâncias que levam a essa classificação? O que isso repercute como oportunidades a serem trabalhadas para a plena operação de um projeto de GTR neste território?

4.1.2.4 A caracterização dos beneficiários

A caracterização dos beneficiários deve ser realizada por meio da descrição do perfil do grupo que participará do projeto como beneficiário do empreendimento. Devem ser identificados e descritos os elementos sociais, geográficos (inclusive ambientais) e econômicos que caracterizam o beneficiário ou o grupo social beneficiado pelo empreendimento.

COMO CARACTERIZAR O SEGMENTO SOCIAL?

Para a identificação dos beneficiários é recomendável realizar estudo de perfis extraídos no Cadastro Único do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS).

Para realizar o processo de caracterização, este Guia apresenta um quadro contendo algumas questões a serem respondidas.

Questões que facilitam a elaboração do diagnóstico referente à caracterização dos beneficiários nos seus aspectos social, geográfico (inclusive ambiental) e econômico

- Qual o perfil pessoal (sexo, faixa etária, escolaridade, etc.) dos beneficiários?
- Qual é o tamanho do grupo de beneficiários?
- Qual é o seu nível de organização social?
- Quais as particularidades geográficas do grupo de beneficiários? São imigrantes? São indígenas ou quilombolas?
- Os beneficiários vivem em alguma reserva ambiental? Estão em alguma área ambientalmente degradada? Estão em área de fronteira?
- Quais os tipos de experiências, competências e habilidades que podem ser identificadas nos beneficiários?
- Qual o perfil econômico dos beneficiários?

4.1.2.5 A identificação de problemas dos beneficiários

A identificação de problemas dos beneficiários deve ser realizada por meio da descrição de dificuldades relacionadas ao contexto social e institucional dos beneficiários. Devem ser identificados e descritos os elementos sociais, geográficos (inclusive ambientais) e econômicos que caracterizam o beneficiário ou o grupo social beneficiado pelo empreendimento.

COMO IDENTIFICAR PROBLEMAS DOS BENEFICIÁRIOS?

Para realizar o processo de identificação de problemas, este Guia apresenta um quadro contendo algumas questões a serem respondidas.

Questões que facilitam a elaboração do diagnóstico referente à identificação de problemas dos beneficiários nos seus aspectos social, geográfico (inclusive ambiental) e econômico

- Que carências e necessidades sociais podem ser identificadas nos beneficiários?
- Há problemas identificados no nível de organização social dos beneficiários?
- Os beneficiários estão envolvidos com algum problema ambiental relevante?
- Quais são os problemas identificados no perfil econômico dos beneficiários?

4.1.2.6 O reconhecimento de potencialidades dos beneficiários

O reconhecimento de potencialidades dos beneficiários deve ser realizado por meio do reconhecimento de qualidades e elementos que indiquem capacidade de realização de empreendimentos de geração de trabalho e renda relacionados ao contexto social e institucional dos beneficiários envolvidos.

Esse diagnóstico deve levar também em consideração potencialidades e oportunidades relacionadas a questões econômicas, geográficas, legais e normativas relacionadas ao perfil dos beneficiários.

Devem ser descritas as principais potencialidades e oportunidades sociais, geográficas (inclusive ambientais) e econômicas relacionadas ao grupo social que será beneficiado pelo empreendimento.

COMO IDENTIFICAR POTENCIALIDADES DO SEGMENTO SOCIAL?

Para realizar o processo de reconhecimento de potencialidades, este Guia apresenta um quadro contendo algumas questões a serem respondidas.

Questões que facilitam a elaboração do diagnóstico referente ao reconhecimento de potencialidades dos beneficiários nos seus aspectos social, geográfico (inclusive ambiental) e econômico

- Existe alguma competência ou habilidade específica a ser identificada no grupo de beneficiados?
- Existem indivíduos beneficiários que já atuam, ou já atuaram, em projetos de geração de trabalho e renda?
- Existem indivíduos beneficiários que possuem experiência profissional e qualificação adequada para atuarem em projetos de geração de trabalho e renda?
- Há elementos de oportunidade identificados no nível das organizações sociais que envolvem os beneficiários?
- Os beneficiários estão envolvidos com algum aspecto geográfico (inclusive ambiental) relevante que possa ser considerado oportunidade para projetos de geração de trabalho e renda?
- Quais são os elementos de oportunidades identificados no perfil econômico dos beneficiários objetivando a sua participação em projetos de geração de trabalho e renda?

4.1.3 COMO FORMULAR O PROJETO

Após o diagnóstico é necessário trabalhar a formulação do projeto. Esse processo de formulação deve levar em consideração as diretrizes da política de geração de trabalho e renda estabelecida e o programa no qual o projeto insere-se, além do próprio diagnóstico realizado.

O QUE É FORMULAR UM PROJETO?

Nessa etapa é necessário pensar, planejar e elaborar formalmente o projeto de geração de trabalho e renda que será proposto e executado.

A formulação é o processo de elaboração formal do projeto. Na formulação é necessário 'pensar' como deve ser o projeto. Pensar estrategicamente,

planejando e respondendo assim aos principais componentes presentes na formulação de um projeto.

A organização do projeto em um documento auxilia a sistematizar o trabalho em etapas a serem cumpridas, compartilhar o objetivo que se quer alcançar, identificar e propor a superação de possíveis falhas durante a execução das atividades previstas.

O processo de formulação de um projeto de geração de trabalho e renda pode ser dividido em duas fases: definição de diretrizes gerais do projeto e elaboração da proposta de projeto a ser apresentada.

4.1.3.1 Como definir as diretrizes gerais do projeto

Antes da elaboração da proposta do projeto de geração de trabalho e renda, é necessário que se definam as diretrizes gerais do projeto. Durante essa etapa é necessário estruturar as linhas gerais do projeto, ficando o detalhamento da proposta para a fase seguinte do processo.

Os programas de GTR devem traduzir as políticas de geração de trabalho e renda em termos de segmentos sociais específicos, tendo em vista as necessidades e as especificidades dos beneficiários. É a partir do programa de GTR, no qual está inserido o projeto, que se deve definir as linhas gerais do projeto.

Uma primeira reflexão a ser realizada pelo grupo de formuladores é se os projetos são capazes de operacionalizar os programas de GTR, que por sua vez devem traduzir uma política clara de GTR da instituição.

Após definir as diretrizes gerais do projeto, o grupo de formuladores deve ‘pensar’ o projeto, traçando suas linhas gerais de atuação. Algumas questões centrais do projeto devem ser discutidas, decididas e desenvolvidas durante essa fase para que a formulação da proposta do projeto seja feita de forma adequada.

Questões centrais do projeto

- Fazer uma delimitação clara do problema que incentivou a formulação do projeto.
- Fazer uma definição da área geográfica, do contexto socioeconômico local e do perfil e número de beneficiários (usar para isso o diagnóstico).
- Fazer uma definição do objetivo geral e dos resultados esperados.
- Fazer uma estimativa do tempo de execução e da ordem de recursos financeiros necessários.
- Há elementos de oportunidade identificados no nível das instituições sociais que envolvem os beneficiários? (usar para isso o diagnóstico).
- Definir como os beneficiários se envolverão no processo de formulação da proposta do projeto.
- Discutir a pertinência do projeto quanto à política e aos programas da instituição financiadora.

4.1.3.2 Como elaborar o projeto

Após a definição de diretrizes e linhas gerais do projeto, deve-se passar para a elaboração da proposta de projeto ou do projeto em si. Essa proposta de projeto deve ter coerência interna e ser o mais completa possível. No entanto, ao mesmo tempo, não pode ser exaustiva a ponto de enrijecer o projeto e não permitir alterações de rota durante a sua execução, caso isso se torne necessário.

Conforme a instituição para a qual o projeto será encaminhado para financiamento, ou o grupo de instituições parceiras do projeto, poderá haver variações quanto aos elementos que compõem a proposta. Abaixo são apresentados os componentes da formulação de propostas de projetos identificados como os mais utilizados.

Assim, explora-se aqui o que deve conter uma proposta básica de projeto de geração de trabalho e renda e algumas questões que devem ser respondidas para a sua formulação.

A. Resumo Executivo

O primeiro item de uma proposta de projeto de geração de trabalho e renda deve ser um resumo executivo do projeto.

O QUE É UM RESUMO EXECUTIVO?

Um resumo executivo é uma coletânea dos pontos fundamentais do projeto, sobretudo aqueles pontos que o formulador sabe que vão chamar a atenção das pessoas ou instituições responsáveis pela aprovação do projeto.

O resumo executivo deve apresentar, em, no máximo, duas páginas, os principais aspectos do projeto. Deve incluir, de forma resumida: a descrição do problema que motivou a formulação do projeto, o contexto socioeconômico da região, o perfil dos beneficiários, as ações previstas, os objetivos, resultados esperados e o montante de recursos financeiros necessários.

O resumo executivo deve ser elaborado por último, depois da elaboração do projeto. Fica mais fácil fazer um resumo do que já existe e tendo a visão do todo. Durante a elaboração do projeto, o formulador vai identificando os elementos que farão parte do resumo.

Mesmo sendo elaborado por último, ao encaminhar ou apresentar o projeto, o resumo executivo deve ser a primeira parte do documento do projeto de GTR, sendo a primeira coisa a ser lida.

Uma boa maneira de se fazer o resumo executivo é respondendo a algumas questões, construindo assim o conteúdo necessário para a sua elaboração.

Questões para a construção do resumo executivo

- Qual a finalidade da elaboração do projeto de GTR? O projeto está sendo elaborado para solicitação de financiamento? Que outros recursos pretende-se obter?
- Para quem o projeto está sendo elaborado? Quais as pessoas e instituições que terão acesso a seu conteúdo?
- Quais são os pontos fundamentais da proposta do projeto?
- Quais são os pontos identificados na proposta que são de interesse da organização para a qual será encaminhado?
- Existem pontos identificados na proposta do projeto que são compatíveis com algum programa de GTR da organização para a qual o projeto será encaminhado?

Abaixo é apresentado um exemplo hipotético de resumo executivo para projeto de GTR, elaborado conforme o modelo básico estabelecido neste Guia.

EXEMPLO – Projeto de Desenvolvimento da Mandioca da Região de São Lourenço da Mata em Pernambuco

1 – Resumo Executivo

Este documento apresenta um projeto formulado com o objetivo de solicitação de apoio técnico e financeiro para a implantação e operação de empreendimento produtivo rural, de desenvolvimento da mandioca com melhora da condição de vida, para a população ribeirinha da região de São Lourenço da Mata, no Estado de Pernambuco, Nordeste do Brasil.

O objetivo do projeto é elevar a renda dos pequenos produtores de mandioca da região por meio da criação de um canal de comercialização e distribuição próprio. As metas a serem alcançadas são: ao final de 12 meses, propiciar ganho médio de R\$ 350/mês aos pequenos produtores; e ao final de 24 meses, propiciar ganho médio de R\$ 550/mês aos pequenos produtores.

Trata-se de um projeto de geração de trabalho e renda que se identifica perfeitamente com um dos programas estruturados da Fundação Banco do Brasil (FBB), mais especificamente, com a ação estruturada da mandioca, sendo esse projeto realizado no Nordeste, região de foco prioritário identificado pela FBB.

B. Antecedentes institucionais

O objetivo deste item é apresentar a instituição que está propondo o projeto, a instituição proponente. Para isso, é importante incluir alguns dados de identificação da instituição, tais como: Razão Social, nome pelo qual a instituição é conhecida, número de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), endereço completo, número do telefone, número do fax e endereço eletrônico (e-mail).

Em seguida é importante apresentar a instituição proponente, relatando sua atuação e seu histórico. Uma boa maneira de se fazer isso é respondendo a algumas questões, construindo assim o conteúdo necessário para a elaboração desse item da proposta de projeto.

Questões para a construção do histórico da instituição proponente

- Quais são as principais atividades desenvolvidas pela instituição proponente?
- Quais são os projetos já realizados e os projetos em andamento que são de responsabilidade da instituição proponente e quais os que ela participa com alguma parceria?
- Qual o tipo de segmento social foco da atuação da instituição e qual o número de beneficiários já atendidos por seus projetos?

Após apresentar a instituição proponente, é relevante incluir dados de identificação do representante legal da instituição e do responsável pela condução do projeto de GTR (que poderá ser, ou não, a mesma pessoa). Os dados necessários são: nome completo, profissão, número de registro no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF), número da identidade civil (RG) com identificação do órgão emissor, número do telefone, número do fax e endereço eletrônico (e-mail).

Além de identificar os principais responsáveis pelo projeto, é importante definir a equipe de trabalho que participará do projeto, indicando nome, função e formação.

Abaixo é apresentado um exemplo hipotético de item de antecedentes institucionais de projeto de GTR, elaborado conforme o modelo básico estabelecido neste Guia.

EXEMPLO – Projeto de Desenvolvimento da Mandioca da Região de São Lourenço da Mata em Pernambuco

2 – Antecedentes institucionais

Instituição proponente: Associação dos Pequenos Produtores de Mandioca da Região de São Lourenço da Mata em Pernambuco – Apelido: Associa Mandioca – CNPJ: 11.029.842/0001-20.

Endereço: Rua Dr. Joaquim Nabuco, nº. 116, Bairro Central, Município de São Lourenço da Mata, PE, CEP: 54730-970.

Forma Jurídica: Associação de Produtores.

Representante legal: João Pedro da Silva, Agricultor, Gerente de Projetos, CPF 106254548-53, RG 17512280 SSP/PE, Telefone/Fax: (81) 3525-0732, e-mail: mas@gmail.com.

Contato: telefone (81) 3525-0732 e e-mail: mas@gmail.com.

Equipe: A equipe inicial do projeto é composta por um representante da instituição executora local e três técnicos: um agrônomo, um sociólogo e um economista.

Breve relato das atividades: As atividades desenvolvidas pela Associação são todas relacionadas ao apoio a pequenos produtores de mandioca. Realizamos atividades de assistência técnica, apoio à recuperação de equipamentos agrícolas e aquisição de equipamentos, apoio na logística e comercialização da produção, além de treinamentos e atividades associativas. Já realizamos projetos de capacitação na área de produção e conservação de mandioca, projeto de renovação dos equipamentos agrícolas, projeto de financiamento de safra e estamos finalizando a execução de um projeto de construção de casa de farinha. O segmento social trabalhado como foco pela Associação é o pequeno agricultor de mandioca. Nossos projetos já beneficiaram aproximadamente 165 famílias da região.

C. Introdução

Na introdução deve ser realizada uma caracterização da região, com seus elementos geográficos e ambientais, detalhando a situação socioeconômica que condiciona o projeto proposto.

Em um segundo momento da introdução, é importante desenvolver um diagnóstico da situação que se pretende mudar com o projeto de GTR, apresentando, para isso, dados qualitativos e quantitativos.

Com base no diagnóstico desenvolvido deve-se identificar e descrever as oportunidades ou necessidades que levaram a instituição proponente a articular e elaborar o projeto.

E, na introdução, deve-se identificar como o projeto de GTR interagirá com as políticas públicas, mais especialmente quanto às políticas públicas de geração de trabalho e renda e de assistência social.

Abaixo é apresentado um exemplo hipotético de introdução para projeto de GTR.

EXEMPLO – Projeto de Desenvolvimento da Mandiocultura da Região de São Lourenço da Mata em Pernambuco

3 – Introdução

O território foco do projeto é de 154,67 km². São municípios da região do semi-árido nordestino. A população estimada é de 543 mil habitantes, com aproximadamente 10% destes cadastrados no programa federal de transferência de renda. A concentração de uma população de baixo nível de renda, a falta de uma base econômica capaz de absorver parte da força de trabalho e a falta de recursos públicos, são fatores que desenham um quadro de miséria, carências e exclusão, que tende a se agravar nas próximas décadas.

Os pequenos produtores de mandioca da região não possuem canal direto de comercialização de seu produto: a própria mandioca e a farinha. Toda a produção é comercializada por uma grande empresa que adquire a produção por valores abaixo dos pratica-

dos em outras regiões do estado. Atualmente parte dos pequenos produtores não consegue cobrir suas despesas de produção. Acredita-se que 30% da produção deixam de ser colhida por falta de perspectiva de lucro na sua venda. Nos últimos seis meses, 20% das famílias se afastaram da atividade de plantação de mandioca, porém sem conseguir melhor posicionamento econômico. Essa situação tem contribuído para o agravamento da situação socioeconômica da região.

Identificamos que a região encontra-se a menos de duas horas da região metropolitana, reconhecida como grande potencial consumidor da mandioca e da farinha de mandioca.

Mais recentemente, recebemos a notícia de que o produto encontra-se em falta em boa parte dos mercados da região metropolitana devido a uma decisão dos grandes fornecedores de atenderem prioritariamente o eixo Rio/São Paulo. Identificamos em nosso quadro de associados uma pessoa que possui experiência da comercialização direta do produto. Identificamos outras associações de pequenos produtores que estão em situação parecida na região.

Este projeto atende às diretrizes estabelecidas na política nacional de geração de trabalho e renda e apresenta uma parceria intensa com a área de assistência social da prefeitura, incluindo ações de apoio – execução e acompanhamento – dessa Prefeitura ao projeto.

D. Identificação e análise das instituições envolvidas

O objetivo deste item é a identificação dos parceiros que participarão do projeto, seja por meio de execução de ações seja por meio de apoio institucional. Um meio de se realizar essa identificação é utilizando a análise de stakeholder.

O QUE É ANÁLISE DE STAKEHOLDER?

A análise de stakeholder é uma análise que se faz de todas as instituições ou agentes envolvidos com o projeto, direta ou indiretamente. É a análise de todas as instituições ou agentes que afetam ou que são afetados pelo projeto de GTR.

Para realizar essa análise, primeiro é necessário que se faça uma lista das instituições que tenham alguma influência no território onde o projeto será executado. Nessa lista também deverá constar as instituições que podem

ser afetadas de alguma forma pelo projeto. Essa lista de instituições que podem afetar ou que podem ser afetadas pelo projeto pode ser conseguida como resultado do diagnóstico realizado no território.

Em um segundo momento é necessário que se faça a análise da importância e da influência que cada uma dessas instituições ou agentes – os stakeholders – têm para o sucesso do projeto de GTR.

Essa análise pode ser realizada utilizando-se uma matriz de classificação de stakeholders, apresentada a seguir.

Quadro 3 – Matriz de classificação de stakeholders de acordo com sua relativa influência e importância.

Importância	1) Alta Importância e Baixa Influência: Estas instituições necessitarão de iniciativas especiais do projeto para terem os seus interesses defendidos.	2) Alta Importância e Alta Influência: Com estas instituições o projeto terá que construir um bom relacionamento, para garantir apoio efetivo.
	3) Baixa Importância e baixa Influência: Estas instituições não são prioridade, podendo ser somente monitorados.	4) Baixa Importância e Alta Influência: Estas instituições podem ser fonte de risco para o projeto, porque têm alta influência, mas seus interesses não coincidem com o foco do projeto.
	Influência	

É necessário identificar quais são as instituições que podem ser parceiras em potencial para o projeto (item 2 da matriz) e quais são as instituições que podem oferecer riscos para o projeto (item 4 da matriz). As instituições identificadas como potenciais parceiras, item 2 da matriz, devem ser envolvidas no projeto, construindo-se assim um bom relacionamento e garantindo seu apoio efetivo.

As instituições parceiras que apoiam de alguma forma o projeto devem ser identificadas como instituições parceiras e devem ser caracterizadas com: o nome da instituição, o nome da pessoa que é o principal contato do projeto dentro da instituição e qual é a natureza do apoio oferecido ao projeto.

Também é necessário descrever qual é a dinâmica de atuação da parceria, como será o processo de decisão e a frequência de reuniões.

Questões para a construção da identificação e a análise das organizações envolvidas

- Verificar o resultado do Diagnóstico da Dimensão Território e responder:
 - quais são as instituições – governamentais, privadas e não governamentais – que possuem alguma influência no território onde o projeto será executado?
 - quais são as instituições – governamentais, privadas e não governamentais – que podem afetar de alguma forma o projeto ou serem afetadas por ele?
- Fazer a análise, utilizando a matriz de classificação de stakeholders, da importância e da influência que cada uma dessas instituições tem para o sucesso do projeto e responder: Quais instituições foram classificadas no item 2 – Alta Importância e Alta Influência?
- Caracterizar as instituições classificadas no item 2 – Alta Importância e Alta Influência – com as seguintes informações: nome da organização, nome da pessoa que é o principal contato do projeto dentro da organização e qual é a natureza do apoio que a organização oferece ao projeto.
- Descrever como é (ou será) a dinâmica de atuação da parceria para a realização da gestão do projeto proposto:
 - qual a frequência de reuniões?
 - quem participa (ou participará) das reuniões?
 - como é (ou será) organizada a pauta da reunião?
 - como é (ou será) o processo de decisão?

A seguir é apresentado um exemplo hipotético de análise das instituições envolvidas para um projeto de GTR.

EXEMPLO – Projeto de Desenvolvimento da Mandioca da Região de São Lourenço da Mata em Pernambuco

4 – Identificação e análise das instituições envolvidas

Para essa identificação foi realizada uma análise da influência e da importância de instituições e agentes frente ao projeto aqui apresentado.

A seguir identificamos tais instituições e agentes conforme sua classificação de influência e importância.

MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO DE STAKEHOLDERS DE ACORDO COM SUA RELATIVA INFLUÊNCIA E IMPORTÂNCIA	
1) Alta Importância e Baixa Influência - Beneficiários c/ experiência em mandioca.	2) Alta Importância e Alta Influência - FBB, Administração municipal com interesses sociais, Banco do Brasil, SEBRAE e UFPE.
3) Baixa Importância e baixa Influência - Fornecedores de equipamentos.	4) Baixa Importância e Alta Influência - Intermediários atacadistas. - Administração municipal com outros interesses.

Com base na análise da matriz acima apresentada, são caracterizadas as instituições e os agentes classificados como de Alta Importância e Alta Influência (item 2):

NOME DA ORGANIZAÇÃO	NATUREZA DO APOIO	CONTATO DO PROJETO
Associa-Mandioca	Proponente/ Executor	João Pedro
FBB	Financeiro	José Paulo
Prefeitura	Apoio social e doação	Maria das Graças
Banco do Brasil	Financeiro	João Carlos
SEBRAE	Capacitação	Ana Maria
UFPE (Universidade)	Assistência técnica	Prof. João Manoel

A dinâmica de atuação da parceria estabelecida para a realização da gestão do projeto proposto será a seguinte:

- frequência de reuniões: mensal, na primeira segunda-feira do mês;
- participantes: Associa-Mandioca, FBB, Prefeitura (assistência social e geração de trabalho e renda), Banco do Brasil, SEBRAE e Universidade Federal de Pernambuco – UFPE;
- organização da pauta da reunião: Encaminhada aos participantes com sete dias de antecedência;
- processo de decisão: Votação apenas dos itens da pauta, realizada por maioria simples dos presentes.

E. Justificativa

Neste item deve ser desenvolvida a argumentação sobre a importância da aprovação do projeto, abordando a origem do problema e suas consequências, as alternativas práticas para solucionar os problemas identificados e a projeção da realidade que se pretende atingir a partir da implementação do projeto.

O que é a justificativa?

A justificativa é a resposta do porquê da realização do projeto, a razão pela qual se acredita que é importante apoiar o projeto. É a explicitação de quais seriam os benefícios obtidos com a solução de um determinado problema.

A justificativa deve conter, ainda, informações acerca dos beneficiários do projeto, identificando a quantidade e a relevância social das pessoas que fazem parte desse segmento que será beneficiado pelo projeto.

Questões para a construção da justificativa

- Quais são os beneficiários do projeto? Responder:
 - aspecto social: faixa etária, sexo, escolaridade, etc;
 - aspecto geográfico/ambiental: localização, etc;
 - aspecto econômico: situação econômica, categoria econômica ou de profissão, etc.
- Quantas pessoas serão beneficiadas pelo projeto?
- Quais são os problemas a serem resolvidos pelo projeto?
- Quais são as origens dos problemas identificados?
- Quais são as conseqüências dos problemas para os beneficiários do projeto ou para a comunidade?
- Quais são as alternativas práticas identificadas para solucionar os problemas identificados?
- Como se espera que será a vida dos beneficiários do projeto após a sua execução?

A seguir é apresentado um exemplo hipotético de justificativa para um projeto de GTR.

EXEMPLO – Projeto de Desenvolvimento da Mandiocultura da Região de São Lourenço da Mata em Pernambuco

5 – Justificativa

Os pequenos produtores não conseguem bons preços quando negociam diretamente a venda de seus produtos na região. Várias famílias estão deixando de plantar e esse problema tem contribuído para o empobrecimento da região. A formação de equipe de comercialização e a aquisição de caminhão para transporte são alternativas identificadas. Com este projeto acreditamos que o valor pago pelos produtos será superior em 50% do pago atualmente. Os beneficiários do projeto são os pequenos produtores rurais da região de São Lourenço da Mata: 250 trabalhadores rurais.

F. Objetivos e metas

O objetivo geral do projeto deve demonstrar as transformações que o projeto pretende alcançar em relação aos problemas identificados. O objetivo deve ser elaborado de forma resumida, clara e objetiva.

O que é objetivo?

Objetivo é aquilo que se pretende alcançar quando se realiza uma ação, um projeto. O objetivo deve ser mensurável e observável.

É importante verificar se o objetivo geral elaborado está adequado à realidade do projeto, do diagnóstico, do território, dos beneficiários e se de fato apresenta relação com os problemas identificados.

Os objetivos específicos são etapas necessárias para se alcançar o objetivo geral. Devem demonstrar aspectos mais concretos e devem convergir para a consecução do objetivo geral.

A partir dos objetivos específicos traçados, é importante definir as metas que se busca atingir. É importante quantificar o que se pretende atingir, em qual prazo e onde.

Questões para a construção de objetivos e metas

- Qual é a principal transformação que o projeto pretende alcançar em relação aos problemas identificados? O que se pretende alcançar com a realização do projeto?
- Quais são as etapas necessárias para se alcançar o objetivo geral do projeto?
- Quais são as metas que se busca atingir para alcançar os objetivos específicos? O que se pretende alcançar, quanto, em que prazo e onde?

A seguir é apresentado um exemplo hipotético de objetivos e metas estabelecidos para um projeto de GTR.

EXEMPLO – Projeto de Desenvolvimento da Mandioca da Região de São Lourenço da Mata em Pernambuco

6 – Objetivos e metas

Objetivo: Elevar o ganho médio dos pequenos produtores de mandioca da região por meio da criação de um canal de comercialização e distribuição próprio.

Objetivos específicos:

- construir uma estratégia de negócios para comercialização e distribuição de produtos dos pequenos produtores de mandioca, tendo como foco a região metropolitana próxima;
- construir um pequeno armazém para guarda, preservação e logística de distribuição e comercialização dos produtos dos pequenos produtores;
- adquirir um pequeno caminhão que permita o transporte de mandioca, para comercialização e distribuição dos produtos dos pequenos produtores;
- capacitar uma equipe de associados para que sejam os responsáveis pela atuação em comercialização e distribuição dos produtos dos pequenos produtores da região;
- realizar comercialização e distribuição direta na região metropolitana, conforme a estratégia de negócios desenvolvida.

Metas:

- ao final de 12 meses, propiciar um ganho médio de R\$ 350,00/mês aos pequenos produtores de mandioca da região;
- ao final de 24 meses, propiciar um ganho médio de R\$ 550,00/mês aos pequenos produtores de mandioca da região.

G. Ações previstas

Após definir os objetivos e as metas é necessário identificar quais as ações que serão realizadas para executar o projeto. Para cada objetivo específico são definidas uma ou mais ações.

Para que definir as ações?

O conjunto de ações indica o caminho escolhido para combater os problemas identificados, atingir os objetivos e metas definidos e alcançar os resultados desejados.

Quando da definição das ações a serem realizadas, deve-se ter a atenção para um conjunto de ações consideradas estratégicas para a realização de um projeto de GTR, ações para: estratégia de comercialização, caracterização do produto e da tecnologia de produção, formação social e capacitação técnica, instalações para a produção e realização de assistência técnica e monitoramento.

Além dessas ações, é importante identificar se existe a necessidade de especificar ações que garantam o apoio social necessário para suportar fragilidades identificadas nos beneficiários do projeto.

Questões para a construção de ações

- Estudar cada objetivo específico e apontar quais as ações necessárias para se alcançar cada um desses objetivos.
- Estudar cada meta definida e apontar quais as ações necessárias para se alcançar cada uma dessas metas.
- Quais ações são necessárias para garantir boa qualidade ao produto e ter acesso à tecnologia de produção necessária?
- Quais são as ações necessárias para a realização de uma adequada formação social e uma eficaz capacitação técnica?
- Quais ações garantirão que as necessárias instalações para a produção estejam entregues e prontas para operarem no prazo definido pelo projeto?
- Quais são as ações que podem garantir a elaboração e a execução de uma adequada estratégia de comercialização para o projeto?
- Descreva ações necessárias para a execução do monitoramento e da assistência técnica, necessários para suportar o projeto.
- São necessárias ações de apoio social para suportar fragilidades identificadas nos beneficiários do projeto? Quais?

A seguir é apresentado um exemplo hipotético de conjunto de ações previstas para um projeto de GTR.

EXEMPLO – Projeto de Desenvolvimento da Mandioca da Região de São Lourenço da Mata em Pernambuco

7 – Ações previstas

Construir estratégia de negócios para comercialização e distribuição de produtos, com foco na região metropolitana.

- Ação: contratação de especialistas em estratégia negocial e logística especializada no produto rural.
- Ação: realização de curto processo de formação social, para sensibilização dos pequenos produtores.
- Ação: capacitação técnica para pequenos produtores para melhoria das características comerciais dos produtos oferecidos.

Construir um pequeno armazém para estocagem, preservação e comercialização dos produtos dos pequenos produtores.

- Ação: acertos dos trâmites legais para liberação de terreno da prefeitura para a realização da construção.
- Ação: contratação de equipe de obras especializadas para definição do projeto e execução da obra.
- Ação: aquisição de material de construção.

Adquirir pequeno caminhão, conforme especificação anexa, que permita o transporte de mandioca, para comercialização e distribuição dos produtos dos pequenos produtores.

- Ação: aquisição do caminhão.
- Ação: realização de adaptações para produtos.

Capacitar uma equipe de associados para que sejam os responsáveis pela atuação em comercialização e distribuição dos produtos dos pequenos produtores da região.

- Ação: identificação de algumas pessoas para que façam parte da equipe de comercialização e distribuição.
- Ação: contratação de equipe especializada para realizar os processos de formação e capacitação.
- Ação: realização dos processos de formação e capacitação.

Realizar comercialização e distribuição direta na região metropolitana, conforme estratégia desenvolvida.

- Ação: realização de acompanhamento, por parte dos especialistas, nas primeiras ações de comercialização e distribuição.
- Ação: acompanhamento e avaliação dos resultados alcançados.

H. Resultados esperados

Resultado é tudo aquilo que é consequência clara de ações e atividades executadas. O item “Resultado” na formulação de um projeto é a descrição das transformações ocorridas após se alcançar os objetivos e metas estabelecidos em um determinado projeto.

O QUE É DESCREVER RESULTADOS ESPERADOS?

Descrever os resultados esperados de um projeto é o esforço de pensar e descrever, antecipadamente, quais são os efeitos, as transformações, que se espera identificar – no grupo de beneficiários e demais instituições e grupos sociais afetados – após a finalização do projeto.

É importante estabelecer o que se espera de resultados a partir da execução do projeto de GTR e qual a transformação social desejada, seus efeitos e reflexos junto aos beneficiários, além dos resultados ambientais e econômicos mais amplos.

Questões para a construção de resultados esperados

- Quais são os resultados esperados que afetam diretamente os beneficiários do projeto? Descreva transformações sociais e econômicas esperadas.
- Existem resultados ambientais projetados? Quais são esses resultados? Quais são os efeitos esperados?
- Existem resultados econômicos projetados para a comunidade onde se localizam os beneficiários? Quais são esses resultados? Quais são os efeitos esperados?
- Existem outros resultados projetados para além dos descritos nas respostas às questões anteriores? Quais são esses resultados? Quais são os efeitos esperados?

A seguir é apresentado um exemplo hipotético de conjunto de resultados esperados para um projeto de GTR.

EXEMPLO – Projeto de Desenvolvimento da Mandioca da Região de São Lourenço da Mata em Pernambuco

8 – Resultados esperados

- Renda maior e mais previsível para os pequenos produtores.
- Maior autonomia do grupo da Associação quanto ao processo de comercialização dos seus produtos.
- Redução do número de casos de abandono da lavoura e de casas.
- Formação de novas lideranças comunitárias.
- Uso adequado dos recursos ambientais da região.
- Estímulo à comunidade para buscar meios de intervir na realidade, somando forças e interesses comuns.
- Aumento da auto-estima dos pequenos produtores rurais da região, potencializando um círculo virtuoso capaz de fomentar a expansão desta e de outras atividades geradoras de emprego e renda para outras pessoas da comunidade.
- Incentivo a outras instituições e ao poder público a investirem em programas semelhantes e em outros que combatam a desigualdade social.
- Aumentar a formação social e a capacitação técnica dos beneficiários.

I. Orçamento

Este item objetiva caracterizar os grandes grupos de despesas a serem realizadas durante todo o período de execução do projeto de GTR.

O QUE É ORÇAMENTO?

Orçamento é a descrição das receitas e despesas de uma instituição ou de determinado projeto, dentro de um período limitado.

Quando se tratar da formulação de um projeto, sem definição de receita própria, neste item serão descritos apenas os grandes grupos de despesas previstos. Os grandes grupos devem ser caracterizados pelo tipo de despesa a ser executada, pelos valores dos recursos financeiros – valores em moeda nacional – necessários e pela identificação de quais são (ou serão) as respectivas fontes de tais recursos.

Para facilitar a caracterização dos grandes grupos de despesas, são apresentados aqui alguns itens que podem ser identificados como necessários para o projeto, conforme o tipo genérico de projeto de GTR a ser elaborado.

Grupos e itens de despesas

- Despesas com obra civil: despesas previstas para a realização de obra de construção completa ou reforma total ou parcial de imóvel onde será operado parte ou o todo do empreendimento.
- Despesas com aluguel: despesas previstas para contrato de aluguel de imóvel ou de equipamentos necessários para a operação, parcial ou total, do empreendimento.
- Despesas com equipamentos: despesas previstas para aquisição ou manutenção de equipamentos necessários para a operação, parcial ou total, do empreendimento.
- Despesas com móveis: despesas previstas para aquisição ou manutenção/reforma de móveis necessários para a operação, parcial ou total, do empreendimento.
- Despesas com formação social e capacitação técnica: despesas previstas para contratação de serviços de formação e de capacitação, além de despesas para a execução de tais ações.
- Despesas com contratação de assistência técnica: despesas previstas para contratação de serviços de consultoria ou assessoria necessários para o desenvolvimento de ações específicas (que não sejam de formação ou capacitação), que necessitam de serviços de apoio de terceiros.
- Despesas com consumo para gestão da implantação do projeto: despesas previstas para aquisição de material de consumo de escritório, água, luz, telefonia e material de higiene e limpeza.
- Despesas para capital de giro: matérias-primas e despesas com pessoal necessárias para a operação da produção do empreendimento, despesas previstas para aquisição de material de consumo, água, luz, telefonia necessário para a operação e gestão da produção do empreendimento.
- Outras despesas não especificadas: outros tipos de despesas previstas necessárias para a operação do empreendimento, que não foram descritas nos demais grandes grupos acima.

Uma forma possível de se apresentar o orçamento do projeto é utilizando-se de uma planilha orçamentária, conforme o modelo básico apresentado a seguir.

Quadro 4 – Orçamento Básico de Despesas do Projeto.

ORÇAMENTO BÁSICO DE DESPESAS DO PROJETO			
Grupo	Descrição do tipo de despesa	Fontes	Valores
Obra civil			
Aluguel			
Equipamentos			
Móveis			
Formação/capacitação			
Assistência técnica			
Consumo – gestão da implantação			
Capital de giro			
Outras despesas não especificadas			
TOTAL			

Algumas questões a serem respondidas, que facilitam a formulação do orçamento:

Questões para a construção de orçamento

- Quais são os grandes grupos de despesas previstos para o projeto? Identifique conforme a lista acima apresentada.
- Quais são os tipos de despesas a serem executados em cada grande grupo? Descreva as despesas previstas.
- Quais são os valores necessários para a execução de cada tipo de despesa identificado?
- Quais são, ou serão, as respectivas fontes que pagarão tais despesas? Para cada despesa descrita identifique qual a organização que se comprometerá com sua aquisição ou repasse de recursos financeiros para tal ação.

É importante destacar aqui que algumas instituições financiadoras solicitam a descrição do orçamento com a indicação de todas as suas rubricas. Nesses casos, deve-se formular uma planilha orçamentária detalhada.

Abaixo é apresentado um exemplo hipotético de orçamento de um projeto de GTR.

EXEMPLO – Projeto de Desenvolvimento da Mandioca da Região de São Lourenço da Mata em Pernambuco

9 – Orçamento

Orçamento Básico de Despesas do Projeto			
Grupo de despesa	Descrição do tipo despesa	Fonte recurso	Valores (em R\$)
Obra civil	Construção do armazém	Prefeitura	R\$ 100 mil
Aluguel	---	---	---
Equipamentos	Aquisição e adaptação de caminhão	FBB	R\$ 60 mil
Móveis	---	---	---
Formação/capacitação	Processos de formação social e capacitação técnica	SEBRAE	R\$ 40 mil
Assistência técnica	Contratação para elaborar estratégia de comercialização e distribuição	FBB	R\$ 70 mil
Consumo-gestão da implantação	Despesas administr.e outras desp. de início da operação	Associa-Man-dioca	R\$ 20 mil
Capital de giro	Para financiar produção	Banco do Brasil	R\$ 50 mil
Outras despesas não especificadas	---	---	---
TOTAL		R\$ 340 mil	

J. Cronograma

O objetivo deste item é descrever, em linhas gerais, em quais momentos ocorrerão as principais ações do projeto.

O QUE É CRONOGRAMA?

O cronograma é um instrumento de planejamento e controle semelhante a um diagrama, no qual são definidas e detalhadas as atividades a serem executadas durante um período estimado de tempo.

Para a gerência de um projeto, o cronograma é uma importante ferramenta de controle, pois possibilita o acompanhamento do projeto durante a sua execução, verificando possíveis atrasos que prejudiquem o andamento geral e a execução final do projeto.

Para a elaboração do cronograma é necessário que se identifiquem as datas e os prazos de início e de término de cada importante ação prevista. Uma forma de se elaborar um cronograma de projeto é utilizando-se de um diagrama como o modelo apresentado abaixo.

Quadro 5 – Cronograma de Projeto.

CRONOGRAMA DE PROJETO								
Objetivos específicos e suas principais ações	1º Ano				2º Ano			
	Tri1	Tri2	Tri3	Tri4	Tri5	Tri6	Tri7	Tri8
1º Objetivo específico								
-- Ação 1 do objetivo 1	x							
-- Ação 2 do objetivo 1		x						
2º Objetivo específico								
-- Ação 1 do objetivo 2			x	x				
-- Ação 2 do objetivo 2					x	x		
-- Ação 3 do objetivo 2							x	x

Neste diagrama proposto, os objetivos específicos e suas respectivas ações, que devem ser descritas nas linhas logo abaixo de seus objetivos, são descritas na primeira coluna. As demais colunas são utilizadas para demonstrar – por meio da identificação de ano, semestre, trimestre, bimestre ou mês – em que momento do projeto ocorrerão as ações descritas.

Quando da elaboração do cronograma, o formulador deverá consultar e incluir no cronograma os objetivos específicos já elaborados no item F deste capítulo do Guia, além de suas principais ações previstas, também já elaboradas no item G deste capítulo do Guia.

Algumas questões a serem respondidas, que facilitam a formulação do cronograma:

Questões para a construção do cronograma

- Quais são os objetivos específicos definidos para o projeto? Para responder, verifique o que foi elaborado no item “objetivos e metas”.
- Quais são as principais ações previstas para se alcançar cada objetivo específico? Para responder, verifique o que foi elaborado no item “ações previstas”.
- Identifique quais os prazos para a execução de cada ação prevista, indicando data de início e fim da execução de cada ação. Para responder, leve em consideração também prazos mínimos definidos por agentes externos responsáveis pela execução da ação, tais como prazos de entrega de equipamentos.
- Existem ações previstas cujo início da execução depende do término de outra ação? Identifique-as.

A seguir é apresentado um exemplo hipotético de cronograma de um projeto de GTR.

EXEMPLO – Projeto de Desenvolvimento da Mandioca da Região de São Lourenço da Mata em Pernambuco

10 – Cronograma

CRONOGRAMA Principais ações	1º Ano				2º Ano			
	Tri1	Tri2	Tri3	Tri4	Tri5	Tri6	Tri7	Tri8
Construir estratégia de negócios para comercialização e distribuição de produtos [...]	x	x	x					
Contratação de especialistas p/ estratégia comercial e logística [...]	x							
Realização de processo de sensibilização [...]		x						
Capacitação técnica para pequenos produtores para melhoria [...]			x					
Construir um pequeno armazém para guarda, preservação, logística e comercialização [...]	x	x	x					
Acertos dos trâmites legais para liberação de terreno da prefeitura	x	x						
Contratação de equipe de obras para projeto da obra	x	x	x					
Aquisição de material de construção [...]	x	x	x					
Adquirir um pequeno caminhão para transporte de mandioca, para comercialização [...]		x	x					
Aquisição do caminhão		x						
Realização de adaptações para transporte dos produtos		x	x					
Capacitar uma equipe de associados responsáveis pela comercialização [...]	x	x	x					
Identificação de pessoas para equipe de comercialização	x	x						
Contratação de equipe especializada para capacitação	x	x						
Realização da capacitação técnica			x					
Realizar comercialização e distribuição direta [...]	x	x	x	x	x	x	x	x
Realização de acompanhamento nas 1as ações de comercialização				x	x	x	x	x
Acompanhamento e avaliação dos resultados alcançados	x	x	x	x	x	x	x	x

K. Avaliação

Este item deve informar como o projeto será avaliado, tanto em termos de resultados do processo de gestão e execução do projeto, como em termos de resultados parciais e finais, relacionados aos objetivos e metas definidos para o projeto.

O QUE É AVALIAÇÃO DE PROJETO?

A avaliação é um importante processo de gestão de projetos. É no processo de avaliação que o gestor verifica se o projeto possui recursos suficientes para cumprir suas metas, se o projeto está no rumo certo ou se precisa ser revisto e, ao final do projeto, se este cumpriu com os objetivos determinados.

É importante, também, apontar quem realizará esse processo, identificando a pessoa ou o grupo que será responsável pela realização da avaliação.

Questões para a formulação da avaliação

- Existe uma pessoa, um grupo ou um comitê responsável pela avaliação do projeto?
- Quais são as principais ações de avaliação de curto prazo que verificam se os recursos estão adequados à execução do projeto? Quando ocorrerá a avaliação? Para quem será informado o resultado?
- Quais são as principais ações de avaliação de médio prazo que verificam os resultados parciais e o rumo do projeto? Quando ocorrerá a avaliação? Para quem será informado o resultado?
- Quais são as principais ações de avaliação de longo prazo que verificam se o projeto cumpriu os objetivos? Quando ocorrerá a avaliação? Para quem será informado o resultado?

Abaixo é apresentado um exemplo hipotético de proposta de avaliação de um projeto de GTR.

EXEMPLO – Projeto de Desenvolvimento da Mandioca da Região de São Lourenço da Mata em Pernambuco

11 – Avaliação

A avaliação será realizada por pessoa externa ao projeto, vinculada a um parceiro. A avaliação será composta das seguintes etapas:

- **A avaliação de curto prazo** será realizada após 6 meses do início do projeto, antes do final da instalação, para verificar se os recursos planejados estão adequados:
 - análise comparativa dos recursos programados pelos parceiros x recursos providos pelos parceiros;
 - análise da adequação do cronograma da instalação;
 - análise da execução físico-financeira do cronograma da instalação.
- **A avaliação de médio prazo** será realizada após 18 meses, durante a operação do empreendimento, para verificar resultados parciais do projeto:
 - análise comparativa do perfil, inclusive renda, dos beneficiários iniciais e do perfil dos beneficiários existentes;
 - análise comparativa do total de ocupações locais antes da execução do projeto e do total de ocupações locais atuais.
- **A avaliação de longo prazo** será realizada após 30 meses, próximo ao final do projeto, para verificar resultados finais do projeto:
 - análise comparativa da renda familiar do beneficiário anterior a sua entrada no projeto e da renda familiar atual;
 - análise qualitativa da percepção do beneficiário: melhoria da auto-estima, da confiança e de status social;
 - análise comparativa dos objetivos e das metas definidos e dos resultados alcançados;
 - análise qualitativa da percepção da comunidade local (não beneficiária) acerca dos impactos do projeto.

L. Estratégia de comunicação

Este item define como será a estratégia de comunicação estabelecida para o projeto, incluindo-se aqui as ações de comunicação para integração dos parceiros e beneficiários, assim como as ações de divulgação de resultados parciais e finais.

O QUE É A COMUNICAÇÃO DO PROJETO?

Comunicar significa tornar público, utilizar-se de instrumentos e mensagens para informar aos grupos interessados sobre a situação do projeto ou sobre a realização de uma determinada ação de interesse do público.

As ações aqui estabelecidas devem ser elaboradas como parte de uma estratégia de mobilização, objetivando a execução do projeto de GTR. Aqui devem ser pensadas e estabelecidas ações que permitam o conhecimento do que está ocorrendo no projeto e de seus resultados, de forma que gere um compromisso entre parceiros, beneficiários e demais participantes do projeto, a fim de que se alcancem os objetivos estabelecidos e a sustentabilidade do empreendimento.

Quando da elaboração da estratégia de comunicação, devem ser detalhadas as principais ações específicas, identificando quem realizará a ação, para que público a ação se destina, como será realizada a comunicação e quais as datas mais significativas a serem divulgadas.

Uma forma de fazer isso é utilizando-se de um instrumento que defina tais elementos. A seguir é apresentado um modelo básico de ações estratégicas de comunicação:

Quadro 6 – Instrumento Básico de Ações Estratégicas de Comunicação para Projetos.

Instrumento Básico de Ações Estratégicas de Comunicação para Projetos				
Ação estratégica	Executor da ação	Segmento foco	Meio	Data
Ação nº 01				
Ação nº 02				
Ação nº 03				

A seguir são apresentadas algumas questões a serem respondidas, as quais facilitam a formulação da estratégia de comunicação:

Questões para a construção da estratégia de comunicação

- Existe uma pessoa, um grupo ou um comitê responsável pela elaboração e execução da estratégia de comunicação do projeto?
- Quais ações estão previstas para chamar os parceiros para o compromisso com a execução e o sucesso do empreendimento? Quem realizará a comunicação? Por que meio a comunicação será realizada? Quando e para quem a comunicação será realizada?
- Quais as ações previstas para a divulgação sobre o início do projeto? Quem realizará a comunicação? Por que meio a comunicação será realizada? Quando e para quem a comunicação será realizada?

Abaixo é apresentado um exemplo hipotético de proposta de estratégia de comunicação de um projeto de GTR.

EXEMPLO – Projeto de Desenvolvimento da Mandiocultura da Região de São Lourenço da Mata em Pernambuco

12 – Estratégia de Comunicação

Existe uma pessoa responsável pela estratégia de comunicação do projeto, que realizará as seguintes ações:

INSTRUMENTO BÁSICO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS DE COMUNICAÇÃO PARA PROJETOS				
Ação estratégica	Executor da ação	Segmento foco	Meio	Data
Informação sobre início do projeto p/ compromisso com o empreendimento	Associa-Mandioca e FBB	Parceiros do projeto	mensagens oficiais	Início do projeto
Informação sobre início do projeto, para sensibilização.	Associa-Mandioca	Pequenos produtores rurais	Rádio local e reuniões	1º trim.

Formação de equipe de comercialização para chamar interessados	Associa-Mandioca e SEBRAE	Pequenos produtores rurais	Rádio local, panfletos e reunião	Início 2º trim.
Info sobre andamento do projeto, para a comunidade participar mais	Associa-Mandioca	Pequenos produtores rurais	Rádio local e reunião	Meio do projeto 3º trim.
Informação sobre o início de comercialização, para fortalecer a imagem do projeto	Associa-Mandioca, FBB e BB	Pequenos produtores rurais	Rádio local, reunião e festa	Início do 5º trim.
Informação sobre o encerramento do projeto, para a comunidade assumir	Associa-Mandioca	Pequenos produtores rurais	Rádio local e reunião	7º trim.
Divulgação dos resultados do projeto	Associa-Mandioca e parceiros	Comunidade local	Rádio, panfletos e reunião	Final, 8º trim.

M. Documentação complementar

Após a aprovação da proposta do projeto de GTR, existem alguns documentos que devem ser enviados para a instituição financiadora antes da assinatura do contrato ou convênio. Além da documentação de formalização e comprovação de regularidade da instituição proponente, em geral são solicitados outros documentos a critério de cada instituição financiadora.

Alguns documentos que podem ser solicitados após a aprovação da proposta de projeto

- Documentos básicos, de formalização, identificação e comprovação de regularidade:
 - atos constitutivos (Estatuto ou Contrato Social) devidamente registrados;
 - ata de eleição da atual diretoria, ou decreto de nomeação de seu dirigente máximo, ou, ainda, termo de eleição

- e posse no caso de prefeituras municipais, conforme o caso;
- cartão de identificação junto ao Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ, da Secretaria da Receita Federal, com prazo de validade em vigor;
 - certidão Negativa de Débito – CND, do Instituto Nacional de Seguro Social (INSS);
 - carteira de identidade e Cadastro de Pessoa Física – CPF do dirigente máximo da entidade proponente.
- Documentos complementares, que podem ser solicitados conforme o projeto e a instituição financiadora:
- cópia do termo de propriedade ou de ocupação regular do terreno e/ou do imóvel ou documento equivalente;
 - memorial descritivo ou especificação dos materiais;
 - projetos detalhados de arquitetura quando da existência de obra civil;
 - projeto específico de capacitação, com objetivos, metas, público a que se destina, conteúdos e custos.

4.2 PASSO 2 – A EXECUÇÃO

Com o projeto de GTR elaborado e aprovado, tem início sua execução.

O QUE É O PASSO DE EXECUÇÃO DO PROJETO DE GTR?

O passo de execução do projeto é definido como as atividades de instalação do projeto e de operação da unidade produtiva instalada, isto é, abrange o período que começa com a aprovação do projeto e se estende até o prazo determinado pelo próprio projeto para seu encerramento, período que exige a presença constante das instituições parceiras.

O mais comum é que o período de execução dure de dois a três anos. Mas isso depende muito do prazo de instalação. O ideal é que o período de operação tenha uma duração próxima de dois anos, período em que os beneficiários dos projetos de GTR necessitam do apoio dos parceiros, pois nesse intervalo de tempo os desafios para a consolidação do empreendimento produtivo costumam ser maiores.

4.2.1 INSTALAÇÃO DE PROJETOS DE GTR

O QUE É A ETAPA DE INSTALAÇÃO DO PROJETO DE GTR?

A fase de instalação consiste nas atividades destinadas a providenciar a montagem de uma unidade produtiva e a preparar os beneficiários para operá-la.

O fato que define o fim da fase de instalação é a plena condição de funcionamento da unidade produtiva, isto é, ela deve estar pronta para começar a produzir sua primeira unidade de produto. Isso exige que a unidade esteja plenamente instalada em termos físicos e que os beneficiários já estejam organizados e formados para começar a trabalhar, conforme o que está definido adiante.

A fase de instalação de um projeto de GTR pode ser idealmente dividida em duas etapas.

A) Etapa de desenvolvimento institucional (ou pré-instalação)

O QUE É A FASE DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DO PROJETO DE GTR?

A etapa de desenvolvimento institucional (ou pré-instalação) consiste nas atividades de consolidação da articulação das instituições parceiras, de seleção e formação social dos beneficiários, de criação do comitê gestor da execução do projeto e dos processos de formalização e/ou fortalecimento da instituição que agrega os beneficiários do projeto de GTR.

Idealmente, esta etapa é anterior à instalação propriamente dita da unidade produtiva. Isso se deve ao fato de que é preferível que os beneficiários já tenham sido selecionados e já tenham passado pelo processo de formação social para que possam acompanhar a fase de instalação propriamente dita do empreendimento. Ademais, representantes dos beneficiários devem fazer parte do comitê gestor de execução, juntando-se a representantes dos principais parceiros responsáveis pelo projeto.

Assim, fazem parte desta etapa os seguintes temas:

- articulação das instituições parceiras para instalação do projeto;
- desenvolvimento e formalização da organização social;
- formação social dos beneficiários.

B) Etapa de instalação propriamente dita

O QUE É A ETAPA DE INSTALAÇÃO PROPRIAMENTE DITA DO PROJETO DE GTR?

Nesta etapa ocorrem a instalação da unidade produtiva propriamente dita – a construção ou a adequação das instalações físicas, a compra de equipamentos e de insumos, etc – e o processo de capacitação técnica básica dos beneficiários. Também fazem parte desta etapa a assistência técnica aos beneficiários para o acompanhamento da instalação e o monitoramento dessas atividades.

Enquanto a unidade produtiva está sendo construída, os beneficiários do projeto devem receber capacitação técnica básica para a atividade produtiva que irão desenvolver, bem como em questões relacionadas à operação e gerenciamento da unidade produtiva. Mas, nesta etapa, a capacitação é mais teórica e, por isso, deve ser parcial e rápida, devendo ser transferidos apenas os conhecimentos básicos necessários para iniciar as atividades de produção e gestão.

A assistência técnica típica do processo de instalação é destinada principalmente a assessorar os beneficiários nas atividades de instalação da unidade e na compra de equipamentos e insumos.

As equipes responsáveis pelo monitoramento das atividades do projeto devem acompanhar as etapas que compõem sua instalação, tendo em vista proceder ao registro das informações e contribuir para que a execução seja realizada de acordo com as definições especificadas pelo projeto elaborado.

Assim, fazem parte da etapa de instalação propriamente dita os seguintes temas:

- a consolidação da instalação da unidade produtiva;
- capacitação técnica e assistência técnica para instalação;
- monitoramento.

A seguir, são discutidos os temas relacionados a cada uma das duas etapas que compõem este modelo básico de instalação de projetos de GTR para pessoas de baixa renda no Brasil.

4.2.1.1 Articulação das instituições parceiras para instalação do projeto: o arranjo institucional

Para a execução de projetos de GTR, são fundamentais as parcerias e os acordos de cooperação técnica e/ou financeira com instituições governamentais e não-governamentais e fundamentalmente o compromisso e a co-responsabilização que devem ser estabelecidos entre elas.

Essa articulação e seus compromissos têm o objetivo de garantir a execução do projeto e a construção de uma gestão inovadora das ações de GTR, com o desenvolvimento de instrumentos de apoio que possibilitem a sustentabilidade dos empreendimentos coletivos de pessoas de baixa renda. É um fator de sustentabilidade nesses empreendimentos de GTR a construção de espaços de discussão e participação na execução do projeto como aglutinadora e necessária para o estabelecimento da co-responsabilização e o comprometimento com os resultados.

O QUE É O ARRANJO INSTITUCIONAL PARA O PROJETO DE GTR?

A articulação de parceiros responsáveis pela execução do projeto constitui o aqui denominado arranjo institucional. Ele deve ser constituído por pessoas e instituições com competências específicas necessárias para possibilitar a superação dos problemas presentes no cotidiano da execução do projeto, especialmente os relacionados à diversidade de atividades que devem ser conciliadas.

A PREFEITURA É UM PARCEIRO DE GRANDE VALIA: É ELA QUEM GERE O CADÚNICO E PROVÊ POLÍTICAS PÚBLICAS NO TERRITÓRIO, ESPECIALMENTE AS DE ASSISTÊNCIA SOCIAL

Considerando-se que o projeto de GTR se destina a pessoas de baixa renda, as quais residem em municípios, uma das instituições mais importantes do arranjo institucional é a prefeitura local e suas secretarias e autarquias. Isso ocorre por vários motivos. Um deles é que a prefeitura é a gestora do CadÚnico, e por isso, possui e pode disponibilizar informações sobre praticamente todas as pessoas consideradas pobres no seu território. Esse, como visto, é o instrumento ideal para subsidiar a seleção das pessoas que serão beneficiadas pelos projetos.

A participação da prefeitura no arranjo institucional também é importante por ser ela um dos principais responsáveis pela execução das políticas públicas no território. É ela quem provê serviços de assistência social, educação, saúde e outras que são de grande importância no suporte às pessoas de baixa renda, durante a execução de projetos de GTR. A prefeitura pode também ser capaz de facilmente agregar e articular forças sociais locais que podem ser de grande relevância para a execução dos projetos e para a sustentabilidade da unidade produtiva, depois de encerrado o projeto.

OS PARCEIROS DO PROJETO SÃO RESPONSÁVEIS PELA ARTICULAÇÃO DE RECURSOS E PELOS RESULTADOS DO PROJETO

De forma semelhante, o arranjo institucional deve ser composto por outras instituições¹⁵ que agreguem competências essenciais à execução dos projetos, tais como: recursos financeiros para diversas finalidades, recursos humanos que possam prover os processos de capacitação e assistência técnica, especialistas em gestão financeira e ambiental, especialistas em processos de comercialização e marketing, entre outros. Algumas instituições podem conceder legitimidade ao projeto mesmo que não possam fornecer recursos mais diretamente.

Uma empreitada complexa como a execução de projetos de GTR para pessoas de baixa renda possui elevados e variados custos. O arranjo institucional deve ser composto por instituições que possam se responsabilizar pela provisão de todos os recursos necessários à execução do projeto de GTR, sejam eles financeiros, materiais, humanos ou técnicos, sejam eles próprios ou de terceiros. Esses recursos podem ser providos por meio de cessão, doação ou contratação. Esse arranjo é extremamente importante

¹⁵ A escolha dessas instituições já deve ter sido feita na fase de planejamento do projeto, como visto anteriormente neste Guia.

para garantir a sustentabilidade dos empreendimentos derivados de projetos de GTR para pessoas de baixa renda. Ele é o responsável pelos resultados alcançados.

As instituições que farão parte do núcleo principal que inicia o projeto e aquelas que depois se agregam a ele variam de acordo com a localidade e com as condições gerais de execução do projeto. Em condições ideais, o arranjo institucional deve ser composto pelo menos pela prefeitura, pela instituição proponente do projeto, pela instituição financiadora e pela instituição executora local.

O QUE É INSTITUIÇÃO PROPONENTE?

A instituição proponente é aquela que propõe o projeto de GTR e inicia a articulação de instituições que serão os principais parceiros para sua execução. É ela quem analisa informações sobre o contexto do projeto (diagnóstico), quem elabora e quem encaminha o projeto para uma instituição financiadora. A instituição proponente pode possuir uma política de GTR e gerir programas por meio dos quais são propostos e executados os projetos de GTR para pessoas de baixa renda.

Diversos tipos de instituições públicas e privadas podem ser proponentes de projetos. Pode ser qualquer órgão da Administração Pública com competência para isso, seja municipal, estadual ou federal. Também pode ser qualquer instituição de direito privado – ONGs, OSCIPs ou fundações – que trabalhe com GTR. Essa instituição necessariamente deve fazer parte do arranjo institucional.

O QUE É INSTITUIÇÃO FINANCIADORA?

A instituição financiadora é qualquer instituição que possa destinar recursos financeiros significativos, principalmente não-reembolsáveis, diretamente para financiamento de projetos de GTR.

Além da Fundação Banco do Brasil, este Guia apresenta outras instituições que podem assumir essa função. O papel da instituição financiadora no arranjo varia principalmente segundo seu interesse, sua competência técnica e sua capacidade de interferir e auxiliar, de fato, na execução de projetos de GTR. Pode ser uma instituição que se interesse em financiar mas não

em assumir responsabilidades na execução, ainda que vá exigir prestação de contas. Em outro extremo, a instituição financiadora pode ser a própria proponente, desde que tenha competência para tal, isto é, desde que execute uma política e programas de GTR.

O QUE É INSTITUIÇÃO EXECUTORA LOCAL?

A instituição executora local é responsável por agregar os beneficiários e por ser o braço executor do projeto no território. Por isso, ela necessariamente deve ter legitimidade e capacidade para auxiliar os beneficiários na condução cotidiana do projeto.

A instituição executora deve necessariamente ser sediada na localidade, já que ela é a principal responsável pela operacionalização cotidiana da execução do projeto. Ela é selecionada, a partir do diagnóstico realizado no território, por ser aquela que melhor pode realizar essa função. A instituição executora local deve ser a própria associação ou cooperativa que reúne os beneficiários. Quando dispõe de competência para isso, a instituição executora local pode também assumir a função de instituição proponente. Assim, sua participação no arranjo institucional é indispensável.

Portanto, a composição do arranjo institucional varia de acordo com as possibilidades de realização do projeto no território. Mas é imprescindível que essas principais instituições que fazem parte do arranjo, responsáveis pelo projeto, indiquem representantes para compor o comitê gestor de execução.

O QUE É O COMITÊ GESTOR DE EXECUÇÃO DO PROJETO DE GTR?

O comitê gestor de execução do projeto é o grupo responsável pelo acompanhamento e pelas decisões estratégicas da instalação e da operação do projeto. Por isso, ele deve ser composto por pessoas com perfil de gestor, com capacidade e poder para tomar decisões, para encaminhar as soluções para as questões relacionadas à execução do projeto. É fundamental a presença de representantes dos beneficiários do projeto no comitê.

A GESTÃO DEVE SER COMPARTILHADA E AS RESPONSABILIDADES DOS PARCEIROS CLARAMENTE DEFINIDAS

O comitê gestor deve ser formalizado por meio de celebração de termo de cooperação entre as instituições, o qual estabelece o objeto e as ações que serão executadas, as metas em cada etapa e as responsabilidades de cada uma das partes envolvidas.

Esse comitê gestor deve garantir a implementação de uma gestão compartilhada em todos os níveis do empreendimento, tanto em relação às equipes pertencentes à instituição proponente como em relação às demais instituições parceiras. Essa gestão compartilhada não significa que o comitê gestor abra mão do seu papel de coordenação e decisão, em particular quando o coletivo não chega a consensos. Nessa estrutura, a autonomia das instituições parceiras deve ser respeitada, mas as decisões e os desafios devem ser compartilhados, o que significa uma atitude de comprometimento com o processo e com os resultados, quer sejam positivos ou negativos.

Composição de Comitê Gestor

As instituições que farão parte do núcleo principal que inicia o projeto e aquelas que depois se agregam a ele variam de acordo com a localidade e com as condições gerais do projeto. É importante que as principais instituições parceiras, responsáveis pela execução do projeto, estejam representadas no comitê gestor, por exemplo:

- uma pessoa representante da instituição proponente;
- uma pessoa representante da instituição financiadora;
- uma pessoa representante da instituição executora local;
- uma pessoa representante da prefeitura;
- uma pessoa representante dos beneficiários.

É recomendável que o comitê gestor seja composto por 3 ou 5 pessoas, o que deve lhe conferir um ambiente democrático entre as principais instituições envolvidas ao mesmo tempo em que garante agilidade nas decisões estratégicas.

Para o exercício da gestão compartilhada, são necessárias reuniões regulares do comitê gestor, as quais deverão tratar de questões de planejamento, decisões estratégicas e monitoramento das ações específicas do processo de execução do projeto. O comitê gestor poderá indicar pessoas diretamente responsáveis por assuntos setoriais estratégicos para a boa instalação do projeto.

Comitê gestor define responsabilidades

O comitê gestor poderá indicar pessoas diretamente responsáveis por assuntos setoriais estratégicos para a boa execução do projeto, especialmente os relacionados a:

- organização e gestão: atividades e ações necessárias à execução das atividades de produção e gerenciamento financeiro, contábil, jurídico e humano, além de mobilização de recursos, etc;
- produção, mercado e comercialização: atividades de definição do produto, estratégias de marketing, relações com clientes, questões socioambientais, entre outras;
- relações humanas e assistência social: atividades relacionadas ao desenvolvimento humano, saúde, assistência social, segurança, relações interpessoais e temas afins.

A PARTICIPAÇÃO DE REPRESENTANTES DOS BENEFICIÁRIOS NO COMITÊ GESTOR FAVORECE O PROTAGONISMO SOCIAL

A construção do arranjo institucional deve privilegiar a participação de pessoa ou pessoas representantes do grupo de beneficiários. A participação dos beneficiários em decisões estratégicas e de gestão fortalece o protagonismo social, além de tornar mais legítima a ação do comitê e a própria execução do projeto. Isso significa que a escolha dos beneficiários deve ser realizada no planejamento do projeto e que o processo de formação social e de desenvolvimento da organização formada por eles devem ser logo iniciados durante a fase de instalação do projeto. Esse é o modelo ideal, que deve ser logicamente adaptado à realidade de cada projeto.

4.2.1.2 Desenvolvimento da organização social e responsabilização

A INSTALAÇÃO DO PROJETO DE GTR PRESSUPÕE A EXISTÊNCIA DE UMA ORGANIZAÇÃO QUE AGREGUE OS BENEFICIÁRIOS

A instalação de um projeto de GTR pressupõe a existência, no território, de uma organização que, de alguma forma, agregue e se identifique com os beneficiários para ser a instituição executora local. Essa instituição pode ser uma entidade religiosa, associação de moradores, clube de mães, sin-

dicatos de trabalhadores, associação de mulheres, associação de bairro, uma ONG, uma OSCIP, etc.

A instituição proponente, interessada em desenvolver empreendimentos coletivos envolvendo beneficiários de programas de transferência de renda, em consonância com os parceiros, deve proceder à identificação de uma potencial instituição executora local, a partir das informações preliminares obtidas¹⁶.

A escolha da instituição executora local implica cuidadosa avaliação do perfil institucional, financeiro e social da(s) instituição(ões) existente(s) identificada(s), verificação de estatuto social, ata de constituição, ata de posse da diretoria, capacidade técnica, balanços e prestação de contas, além de reconhecimento pela sociedade de sua atuação, entre outros aspectos que podem ser considerados relevantes.

O objetivo principal da articulação com uma instituição já estabelecida seria fortalecer instituições locais que, de um modo ou outro, sejam referência para os beneficiários. Mas a fragilidade de grande parte dessas instituições no Brasil indica a necessidade de prever no orçamento do projeto recursos não reembolsáveis para legalização e estruturação desses potenciais parceiros.

Exemplo de escolha de instituição executora local

O diagnóstico pode indicar a participação de um número significativo de beneficiários no sindicato de trabalhadores rurais. Após a análise do perfil dessa instituição, é definido o interesse em estabelecer a parceria para instalação do projeto de GTR. As negociações podem indicar como melhor opção a criação de uma cooperativa de produção ligada à estrutura do sindicato, mas que permita a participação de outras pessoas que não sejam sindicalizadas.

¹⁶ Essas informações podem ser extraídas do Planejamento do projeto (etapa Diagnóstico).

CASO NÃO SEJA IDENTIFICADA UMA ORGANIZAÇÃO PRÉ-EXISTENTE QUE POSSA AGREGAR OS BENEFICIÁRIOS, DEVERÁ SER CRIADA UMA NOVA

No caso de não ser identificado algum tipo de organização agregadora ou quando a avaliação da instituição existente indicar um alto índice de risco para o projeto, será necessária a criação de uma nova instituição. Essa deverá formalizar a constituição do grupo beneficiário do projeto de GTR, atendendo aos seus objetivos. Por isso, esse processo deve estar de comum acordo com os beneficiários. Pode ser uma associação, uma cooperativa ou outra figura jurídica mais adequada aos objetivos do projeto.

É UM GRANDE DESAFIO A CRIAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO COMPOSTA PELOS BENEFICIÁRIOS, ASSIM O PROJETO DEVE DISPOR DE RECURSOS PARA ISSO

Este é um grande desafio: a criação de uma instituição composta pelos beneficiários do projeto, que devem ser identificados em um conjunto de indivíduos dispersos e de baixa renda, com características e habilidades que possibilitem sua participação em uma organização associativa que desenvolva um empreendimento coletivo viável como gerador de trabalho e renda.

Sendo assim, o orçamento e o cronograma de instalação do empreendimento devem considerar os recursos necessários para mobilização, sensibilização e organização dos beneficiários em uma instituição. De maneira semelhante, se for escolhida uma instituição pré-existente para ser a executora local, ainda que não seja composta inicialmente pelos beneficiários, o projeto deve prever recursos e ações para o seu fortalecimento e ampliação. Isso promove o protagonismo e o desenvolvimento institucional de organizações locais, um ganho social importante para a localidade.

Caso seja considerado necessário, deverá ser criada uma instituição que agregue os beneficiários do projeto. A constituição de uma organização associativa não é tarefa fácil e demanda tempo e recursos humanos e financeiros. Em um processo de GTR para pessoas de baixa renda, há dificuldades decorrentes das diferentes experiências pessoais, ritmos, objetivos, entre outras causas que dificultam o desenvolvimento de uma organização de caráter coletivo.

Em um empreendimento que deve gerar renda, existem processos complexos como gestão financeira, distribuição de rendimentos, responsabilização, etc. Durante o processo de produção, comercialização, de tomada de decisão sobre gestão, espera-se que os beneficiários desenvolvam o princípio de coletividade, que conciliem ritmos individuais com ritmos e objetivos coletivos. Nesse sentido, a existência de prática anterior de

cooperação, de atividades coletivas, de experiências comuns que transcendam os objetivos econômicos presentes na produção é um fator que pode favorecer a sustentabilidade do empreendimento.

Para a estruturação de um empreendimento produtivo de GTR para os destinatários dessa política, é necessário que se estabeleça uma adequada forma associativa de conduzir o negócio. Isso exige o estabelecimento de relações de cooperação e o funcionamento democrático do processo decisório. Os primeiros encontros deverão tratar da definição de normas e regras que auxiliem na formalização das relações: local, horário das reuniões, registro das reuniões (atas) e regimento interno (registro das regras, normas, princípios aceitos pelo grupo).

DEVEM SER IDENTIFICADAS LIDERANÇAS ENTRE AS PESSOAS DO GRUPO PARA COMPOR A DIRETORIA DA ORGANIZAÇÃO

Essa construção é delicada e implica, por outro lado, a identificação de lideranças entre os próprios beneficiários, de forma a legitimar a constituição da organização. Após a definição da forma jurídica mais adequada e do regimento interno, é necessária a escolha das pessoas que formarão a diretoria. É importante enfatizar que a diretoria eleita tem responsabilidades claramente definidas e não deve ocorrer diluição das responsabilidades e enfraquecimento da liderança.

A ORGANIZAÇÃO DOS BENEFICIÁRIOS DEVE RESPEITAR PRINCÍPIOS DE DEMOCRACIA E COOPERAÇÃO, MAS A CADA UM É DESIGNADA UMA RESPONSABILIDADE CLARA DENTRO DO EMPREENDIMENTO

Isso significa dizer que, para cada ação, deve ser designado um responsável dentro do grupo. Devem ser delegadas tarefas durante a instalação e a operação da unidade produtiva, como, por exemplo: a comercialização, a gestão financeira, o monitoramento, entre outras. As pessoas devem ser responsabilizadas pelo cumprimento de suas tarefas. A atribuição claramente definida de cada um no desenvolvimento das tarefas necessárias ao bom desempenho do empreendimento é fundamental tanto na composição da estrutura hierárquica como no próprio fortalecimento da organização.

Além de prover informações sobre como os grupos produtivos podem se formalizar em associações ou cooperativas, é relevante que o projeto contemple o processo de formalização propriamente dito, prevendo recursos de tempo, financeiros e humanos. Isso pode se dar por meio de assistência técnica com foco específico na formação das associações ou cooperativas e de apoio financeiro para as despesas necessárias para o processo de registro.

A FORMALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DOS BENEFICIÁRIOS PODE SER INICIADA POR MEIO DE UMA ASSOCIAÇÃO, CUJA GESTÃO É MAIS SIMPLES DO QUE DE UMA COOPERATIVA

Nas seções a seguir, há explicação resumida sobre quais são os passos a serem seguidos para a criação de associações ou cooperativas. Note-se que as cooperativas são estruturas mais complexas que as associações e, também por isso, exigem um grau maior de articulação, de formação social e de capacidade de gestão dos beneficiários. Por isso, na prática, talvez seja preferível iniciar o processo de gestão coletiva por meio de uma associação produtiva que fortaleça o protagonismo social e o desenvolvimento social e gerencial do grupo e, mais tarde, possibilite a criação e a operação mais sólida de uma cooperativa.

A seguir são apresentadas as definições de associação e cooperativa, bem como orientações gerais de como constituí-las legalmente.

O QUE É UMA ASSOCIAÇÃO?

As associações são regulamentadas pelo Novo Código Civil Brasileiro, em seu Capítulo II, e são constituídas pela união de pessoas que se organizem para determinado fim. A formação de uma associação é preferível para casos em que o grupo de interessados for menor do que 20 pessoas.

Como formar uma associação

O primeiro passo para formar uma associação é a formulação, pelo grupo, de um Estatuto Social, um conjunto de regras que rege o funcionamento de uma associação, estabelecendo os direitos e deveres de seus membros.

Após a discussão do Estatuto Social, os participantes do grupo devem ser convocados formalmente por meio de um Edital de Convocação para uma Assembléia Geral. Nessa reunião, o Estatuto Social será aprovado e a Diretoria (ou Conselho de Administração) e o Conselho Fiscal serão eleitos. A Ata da Assembléia Geral deverá ser lavrada em livro próprio e encaminhada juntamente com o Estatuto para registro em Cartório.

Após o registro da ata e do Estatuto Social, o passo seguinte é a inscrição da associação no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), na Secretaria da Receita Federal (Ministério da Fazenda), em modelo próprio.

Caso a associação movimente mercadorias em seu nome, é necessária também a inscrição estadual junto à Unidade Fazendária do Estado.

Da mesma forma, se a associação possuir empregados, é requerida sua inscrição junto ao INSS, o que deve ser feito na Delegacia Regional do Trabalho.

Finalmente, é necessário ainda o registro, na Prefeitura Municipal, para a obtenção do Alvará de Licença de Funcionamento do estabelecimento.

O QUE É UMA COOPERATIVA?

As cooperativas, regulamentadas pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, são definidas como sociedade de pessoas que se unem voluntariamente em um empreendimento de propriedade coletiva e democraticamente gerido, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados. Uma cooperativa se diferencia de outros tipos de associações de pessoas por seu caráter essencialmente econômico.

Como formar uma cooperativa

Para criar uma cooperativa do tipo singular, um grupo de trabalhadores ou profissionais precisa compor uma Assembléia Geral dos Sócios, por meio dos seguintes passos:

- reunir, no mínimo, 20 trabalhadores;
- convocar os trabalhadores interessados na formação da cooperativa;
- discutir com os fundadores todos os itens do Estatuto Social da cooperativa, que deve ser adequado à missão e objetivos da cooperativa a ser formada, considerando:
 - área de atuação e objetivo da associação;
 - direitos e deveres dos associados;
 - condições de admissão, demissão e exclusão de associados;
 - formas de devolução das sobras líquidas e rateios das despesas;

- normas para administração e fiscalização da cooperativa etc.
- aprovar, na primeira Assembléia Geral dos Sócios, o Estatuto Social da cooperativa. Além disso, deve-se registrar sua constituição em livro especial e elaborar a Ata de Constituição, a qual deverá, em seguida, ser aprovada por meio de votação pelos beneficiários e assinada por eles;
- encaminhar para registro no Cartório de Títulos e Documentos, no Ministério da Fazenda e na Junta Comercial todos os documentos necessários.

4.2.1.3 Formação social

É importante o fortalecimento de vínculos entre os beneficiários de projetos de GTR como ferramenta para ampliar as chances de sustentabilidade de unidades produtivas coletivas. Não se pode assumir que as pessoas em geral, e os beneficiários de programas de transferência de renda em particular, queiram ou estejam dispostos a se associarem, a formarem grupos cooperados, especialmente no caso de associações produtivas, de caráter econômico, envolvendo a gestão de dinheiro.

Os processos de formação e capacitação podem fomentar os conhecimentos dos indivíduos envolvidos, com conteúdos definidos em cada bloco que se inter-relacionam durante todo o processo, de forma a buscar garantir uma formação integral do beneficiário. Vale destacar que o desenvolvimento do conjunto de atividades deve garantir o exercício da socialização e a formação de grupos para o desenvolvimento de atividades técnicas e administrativas de forma compartilhada.

QUAL É A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO SOCIAL?

O principal objetivo das atividades de formação social é fortalecer a identidade e elevar a auto-estima dos beneficiários, para que eles possam se reconhecer como sujeitos, como protagonistas, e aumentar as possibilidades de construção coletiva bem-sucedida de um empreendimento econômico.

Sugestão de conteúdo para curso de formação social

- Desenvolvimento pessoal, identificando as potencialidades individuais e coletivas, a autoconfiança, a des-individualização da culpa pela situação de desemprego e de vulnerabilidade em que vivem os beneficiários.
- Constituição da cidadania, que compreende o reconhecimento dos direitos e das possibilidades de participação na melhoria da qualidade de vida de sua comunidade por meio do reconhecimento dos direitos presentes e ausentes no território em que vivem os beneficiários.
- Conhecimento das formas alternativas de geração de ocupação e renda, com discussões e reflexões sobre as transformações no mundo do trabalho e suas conseqüências sobre a vida de cada um e a compreensão dos objetivos do projeto do qual participam e suas possibilidades de conexão.
- Informações básicas sobre as alternativas de associação, particularmente as de interesse econômico e cooperação, e as formas jurídicas que podem assumir os empreendimentos coletivos.

A IMPORTÂNCIA DA RESPONSABILIDADE DOS BENEFICIÁRIOS NO PROCESSO PRODUTIVO E NA GESTÃO DEVE SER REFORÇADA

No processo de formação social, devem ser utilizadas atividades práticas, exposições interativas e troca de experiências que favoreçam o processo de formação do grupo, tendo como eixo principal os aspectos relativos à responsabilidade de cada pessoa no processo – o processo de responsabilização dos beneficiários deve ser fortemente marcado e claramente definido. A discussão sobre o papel de cada um deve contemplar a construção de espaços participativos e democráticos de tomada de decisão como suporte para a sustentabilidade social do empreendimento produtivo.

O processo de formação social deve também tratar da estrutura organizacional do empreendimento, dos diferentes níveis de poder, instâncias na estrutura e seus respectivos órgãos e funções. A partir da vivência da ação associativa, deve-se buscar identificar características básicas a serem gerenciadas internamente e a sua relação com o mercado e com os parceiros: conhecer os fatores determinantes para a sustentabilidade das instituições

empresariais, enfatizar a gestão profissionalizada e o caráter empresarial da gestão cooperada.

Além da cooperação que deve ser permanentemente estimulada no interior do grupo de produção, deve ser estimulada a cooperação entre os diversos grupos existentes no território, inclusive para gerar economias de escala. Podem ser criadas associações de cooperativas, por exemplo, para: compra conjunta de insumos, o que pode resultar em melhores descontos e melhores condições de crédito; produzir para um revendedor comum; compartilhar um mesmo representante comercial.

O processo de formação social deve incluir a educação ambiental – que faz parte do modelo básico de gestão ambiental, conforme discutido mais adiante neste Guia.

QUAL É A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO AMBIENTAL?

É fundamental em um projeto de GTR que sejam destacadas a conscientização e a educação ambiental, tendo em vista tanto a gestão do empreendimento em si como a aplicação de tais princípios no dia-a-dia dos beneficiários. A prática da Educação Ambiental deve objetivar o desenvolvimento de conhecimentos, valores, comportamentos e habilidades que contribuam para a sustentabilidade ambiental.

A educação ambiental é mais efetiva quando os capacitadores têm conhecimento sobre a comunidade e desenvolvem atividades de acordo com o ambiente dos beneficiários, o que pode favorecer um envolvimento maior do grupo. Não se pode esquecer que, em grande parte das vezes, essa população de baixa renda se caracteriza por uma série de problemas socioambientais.

Outro aspecto importante em relação ao processo de educação ambiental é seu caráter informal, tendo em vista que os educandos são adultos. As técnicas de ensino-aprendizagem devem ser adaptadas a eles e à comunidade à qual pertencem, a fim de respeitar suas necessidades e interesses. O atendimento a essas questões favorece o protagonismo social, fundamental para ampliar as chances de sucesso de um empreendimento coletivo de geração de trabalho e renda.

Em relação às unidades produtivas, a formação e a sensibilização ambiental são requisitos para a implantação do modelo de gestão ambiental em uma instituição. O aumento da motivação dos trabalhadores é assegurado pelo recurso à sensibilização e formação dos mesmos para as questões ambientais e por uma maior conscientização dos trabalhadores para o cumprimento dos objetivos ambientais estabelecidos. A formação social, que inclui a ambiental, deve se destinar a todo o grupo de pessoas beneficiárias do projeto.

4.2.1.4 Capacitação e assistência técnica na fase de instalação

O processo de capacitação técnica direcionado à formação de empreendimentos coletivos com pessoas de baixa renda, durante a fase de instalação, deve ser constituído por atividades teóricas de conteúdos básicos. Esses conteúdos devem estar relacionados à atividade produtiva propriamente dita e a questões de administração geral de um empreendimento.

A CAPACITAÇÃO TÉCNICA DEVE SER RÁPIDA E COM CONTEÚDOS BÁSICOS

Na instalação de uma unidade produtiva para GTR, o início do contato com a área técnica deve ser teórico, com conteúdos básicos, e o processo deve ser rápido. Isso promove um balizamento dos conhecimentos técnicos produtivos e gerenciais, apenas para começar as atividades. Os conteúdos mais densos devem ser deixados para as atividades práticas, que têm início com a operação do empreendimento. O objetivo é não “espantar” os beneficiários com conteúdos muito abstratos e de difícil apreensão. Uma atividade complementar poderia ser uma imersão dos beneficiários em estabelecimentos já existentes ou a indicação de um grupo de pessoas que possua um negócio semelhante. Isso seria uma atividade prática, mesmo antes do início da operação do projeto. Além disso, esse grupo de pessoas poderá abrir uma grande gama de suportes para os beneficiários. Os treinamentos teóricos poderiam enfatizar a maneira de socializar com proprietários de pequenos negócios já existentes, antes de prover exercícios de contabilidade, administração e economia.

A IMERSÃO EM UM EMPREENDIMENTO EM FUNCIONAMENTO PODE SER UMA BOA FORMA DE COMPLEMENTAR AS CAPACITAÇÕES TEÓRICAS

A CAPACITAÇÃO TÉCNICA DEVE REFORÇAR O CONTEÚDO GERENCIAL E A NECESSIDADE DE SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA DO EMPREENDIMENTO

As atividades de capacitação técnica, necessárias ao desenvolvimento das atividades de produção e de gestão do empreendimento, devem destacar uma visão mais comercial do conteúdo. Os beneficiários devem ter clareza dos objetivos econômicos do empreendimento. A capacitação gerencial deve ser forte. A importância da utilização de instrumentos de gestão, como registros internos, contabilização das atividades de compra, de venda, de pagamentos, deve ser enfatizada. A utilização de instrumentos de gestão possibilita que as atividades do grupo sejam gerenciadas adequadamente, não de maneira casual e improvisada. O adequado registro das atividades de gestão e produção permite, entre outras coisas, que se identifiquem e corrijam erros e que estes possam contribuir para o aprendizado.

Os conteúdos da capacitação devem estar adequados a pessoas de baixa renda

A qualidade da capacitação técnica produtiva resulta dos critérios utilizados para a seleção do parceiro responsável pela atividade. É recomendável a parceria com instituições com reconhecida experiência em capacitação de empreendimentos coletivos para pessoas de baixa renda. Ressalte-se que os conteúdos técnicos devem ser adequados a esse público.

A assistência técnica deve ser realizada ao longo de todo o período de instalação do projeto de GTR para pessoas de baixa renda e objetiva solucionar, conjuntamente com os beneficiários, problemas específicos relacionados à instalação de seu empreendimento.

As primeiras providências do comitê gestor, nessa área, devem ser perceber quais são as deficiências em termos de recursos humanos para o processo de execução do projeto e providenciar a prestação deste serviço, seja por meio de novas parcerias específicas, seja por meio de destinação de recursos, no projeto, para a contratação de serviços profissionais especializados.

Qual deve ser o papel da assistência técnica na instalação do projeto de GTR?

A assistência técnica deve acompanhar os beneficiários durante a instalação da unidade produtiva, assessorando a construção ou reforma das instalações físicas, a compra de equipamentos e seu funcionamento adequado, a compra de insumos adequados e sua adequada utilização, de maneira a evitar desperdício, etc. Esse processo se prolonga no período de operação do negócio.

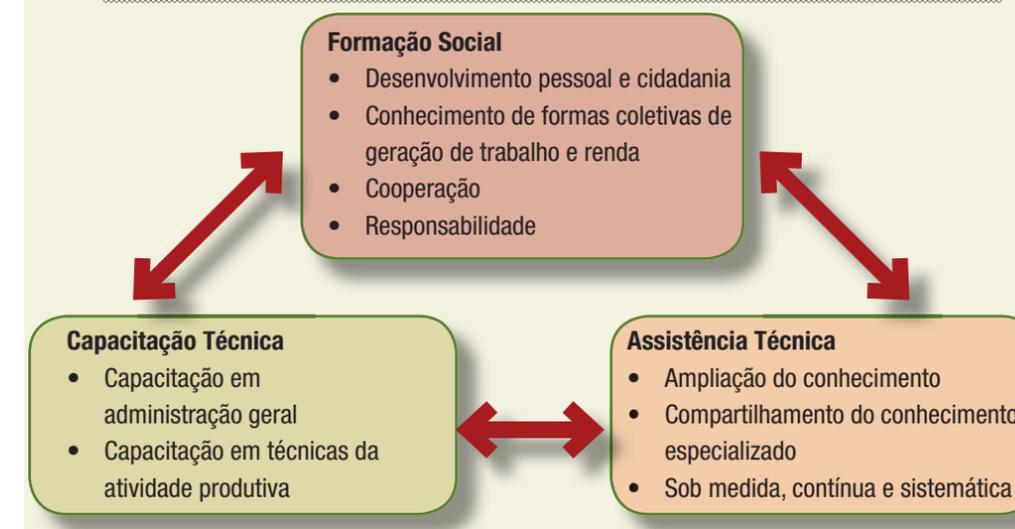
Qual é a importância do tripé de formação social, capacitação e assistência técnica?

Depois de iniciadas as atividades da unidade produtiva, de forma cooperada e participativa, com as responsabilidades individuais e coletivas designadas, a assistência técnica sistemática e intensa terá o papel de auxiliar o grupo nos obstáculos não só do cotidiano, mas também de prazo mais longo.

As atividades de capacitação técnica, a prática laboral, as atividades de formação social, referentes ao fortalecimento da identidade, da autoestima, da cidadania, e as de assistência técnica formam um conjunto que deve se desenvolver durante o período de aprendizado, aprofundando os conteúdos no decorrer do processo de instalação e operação do projeto. Esse tripé visa a aumentar as capacidades dos beneficiários e ampliar seu protagonismo social.

O diagrama abaixo demonstra a articulação das partes desse conjunto de atividades, que devem ser adequadas às características específicas do projeto de GTR desenvolvido¹⁷.

Figura 3 – Aprendizagem em projetos de GTR, por meio de atividades de formação social, capacitação técnica e assistência técnica



¹⁷ Os modelos básicos de Capacitação Técnica e Assistência Técnica também serão tratados mais adiante neste Guia, em Gestão da Operação de projetos de GTR.

4.2.1.5 Gestão financeira

A gestão financeira começa na instalação do projeto, com o exercício da execução financeira. A diretoria eleita da instituição executora local deve designar pessoas responsáveis por acompanhar de perto a gestão financeira, junto ao comitê gestor do projeto, tendo em vista favorecer o protagonismo dos beneficiários.

A gestão financeira na instalação da unidade produtiva se relaciona principalmente com as compras para a instalação propriamente dita da unidade e contratação dos diversos serviços referentes a ela, bem como de serviços de formação social e de capacitação e assistência técnica. Essa execução financeira deve estar de acordo com o orçamento elaborado na etapa de planejamento.

A EXECUÇÃO FINANCEIRA E A PRESTAÇÃO DE CONTAS FAZEM PARTE DO PROCESSO DE GESTÃO FINANCEIRA

O processo de gestão financeira está associado à prestação de contas dos recursos aportados. Em geral, esses recursos são disponibilizados em forma de doações, recursos não reembolsáveis, e são colocados à disposição da instituição executora. Ainda que não seja necessário devolver o dinheiro, deve ser apresentada uma prestação de contas, com demonstração e comprovação de gastos. Isso visa a manter o financiador e demais parceiros informados do andamento da execução do projeto. A gestão adequada e transparente concede legitimidade à unidade produtiva.

GESTÃO FINANCEIRA ADEQUADA E TRANSPARENTE CONCEDE LEGITIMIDADE AO PROJETO

Para a execução financeira, um aspecto importante é saber como serão disponibilizados os recursos. Assim, é possível elaborar um cronograma de desembolsos. Instituições públicas costumam depositar os recursos em uma parcela única, no início do projeto, sendo que a prestação de contas é realizada ao final. Já instituições privadas costumam depositar os recursos em parcelas, depositadas mediante a apresentação de relatórios e/ou prestação de contas das parcelas anteriores. É importante ter em mente quais são os prazos definidos para a prestação de contas dos recursos recebidos.

É IMPORTANTE A ATENÇÃO AOS ITENS FINANCIÁVEIS E AOS FORMULÁRIOS E DOCUMENTOS EXIGIDOS NA PRESTAÇÃO DE CONTAS

Outra questão importante é observar as regras relacionadas aos itens financiáveis, isto é, quais despesas podem ser pagas com o recurso recebido do financiador. Muitas vezes o orçamento do projeto tem rubricas específicas que devem ser respeitadas; cada financiador pode ter regras

específicas para a utilização desses recursos. Por exemplo, alguns financiadores não permitem que os recursos sejam utilizados para remunerar dirigentes da instituição, enquanto outros proíbem a utilização em obras de infra-estrutura.

O formato da prestação de contas exigida das instituições executoras varia de acordo com o financiador do projeto. Muitos deles possuem demandas e formulários próprios para o processo de prestação de contas. Neste caso, os modelos fornecidos pelos financiadores devem ser seguidos. É importante, antes de começar a executar os recursos, ler com atenção os modelos e sanar eventuais dúvidas. Muitos financiadores (principalmente públicos) possuem manuais específicos de prestação de contas que podem ser de grande utilidade.

Normalmente são exigidos relatórios financeiros que demonstrem como os recursos foram alocados na instalação do projeto. Podem ainda ser exigidos relatórios complementares e outros documentos como, por exemplo, extratos de contas bancárias (comprovando a movimentação da conta com seus débitos e créditos) e listas de presença dos beneficiários nas oficinas de capacitação realizadas no âmbito do projeto. Esses documentos devem ser cuidadosamente arquivados.

A prestação de contas de um projeto de GTR deve considerar a persecução de seus objetivos. Por isso, além das informações financeiras, ela pode exigir informações técnicas, que têm o objetivo de avaliar o desempenho da instituição na execução do projeto e seus resultados sociais. Na prestação de contas de informações técnicas, costuma ser exigido um relatório de atividades e a demonstração de sua relação com o objetivo do projeto e com o plano de trabalho traçado inicialmente.

4.2.1.6 Monitoramento

O QUE É MONITORAMENTO?

Monitoramento é o processo de acompanhamento contínuo, regular, sistemático e permanente que promove levantamento, registro, compilação e medição de dados e informações. É ele que disponibiliza informações que permitem analisar se o andamento do projeto está de acordo com o previsto ou se existem problemas que precisam ser sanados. O monitoramento deve acontecer do início ao fim do projeto.

Um processo adequado de monitoramento permite manter a execução do projeto segundo planejado ou rever estratégias que tenham se mostrado inadequadas ou insatisfatórias. Assim, é possível realizar correção de rumos mesmo durante o próprio processo de instalação. Esse acompanhamento é uma atividade interna do projeto, fundamental para sua gestão, portanto é parte integrante do processo cotidiano de administração. Ele procura assegurar o cumprimento de objetivos, prazos e orçamentos pactuados no projeto.

MONITORAMENTO NA FASE DE INSTALAÇÃO

Durante a fase de instalação, as pessoas responsáveis pelo monitoramento devem acompanhar de perto todas as atividades a ela relacionadas. Devem acompanhar as atividades de responsabilidade de cada instituição parceira, devem acompanhar os processos de formação social, de fortalecimento das instituições locais envolvidas e da organização dos beneficiários, os processos de capacitação e de assistência técnica, de instalação dos equipamentos e de compra dos insumos, o pedido e a obtenção de licenças ambientais e os impactos da instalação no meio ambiente.

O processo de monitoramento se inicia com a aprovação do projeto, mas deve ser contínuo, ocorrendo durante todo o passo de execução e mesmo além dele¹⁸. O andamento da unidade produtiva controlada pelos beneficiários do projeto deve ser monitorado também para favorecer o aprendizado daquelas instituições envolvidas no projeto.

¹⁸ O tema do monitoramento será detalhadamente tratado mais adiante neste Guia, em Gestão da Operação de Projetos de GTR, em que fica explícito o modelo básico de monitoramento proposto.

4.2.2 GESTÃO DA OPERAÇÃO DE PROJETOS DE GTR

O QUE É A ETAPA DE OPERAÇÃO DO PROJETO DE GTR?

A fase de operação se inicia quando a unidade produtiva está pronta para começar seu primeiro ciclo produtivo e se estende até o fim do prazo definido pelo projeto.

Durante esse período, o mais importante é a gestão do empreendimento econômico. Este Guia apresenta, no item Operação, modelos básicos de gestão em áreas específicas de projetos de GTR para pessoas de baixa renda, como assistência técnica, comercialização, monitoramento e outras. Ao findar o período de operação, espera-se que a unidade produtiva esteja em condições de se sustentar, conforme definido no conceito de sustentabilidade do item Política de GTR.

PERÍODO DE OPERAÇÃO DE PROJETOS DE GTR

A etapa de operação dos projetos de GTR se inicia quando a unidade produtiva estiver pronta para funcionar e produzir sua primeira unidade de produto e se estende até o prazo final do projeto, estipulado no seu planejamento. Nesse período, a unidade produtiva estará em funcionamento e os beneficiários deverão exercer as funções.

MODELOS BÁSICOS DE GESTÃO DA OPERAÇÃO DE PROJETOS DE GTR

Este item apresenta, para essa fase de operação dos projetos de GTR para pessoas de baixa renda, modelos básicos dos diversos processos envolvidos na gestão da operação de um projeto de GTR:

Processos relativos à gestão da operação de um projeto de GTR

- Apoio social: o papel da assistência social.
- Capacitação técnica.
- Assistência técnica.
- Alternativas de financiamento e gestão financeira dos projetos.
- Gestão ambiental.
- Comercialização da produção.
- Monitoramento.

4.2.2.1 Apoio social: o papel da assistência social

O apoio social aos beneficiários dos projetos de GTR pode ser de importância fundamental para sua inserção bem-sucedida nos empreendimentos.

O QUE É APOIO SOCIAL EM PROJETOS DE GTR?

O que aqui é chamado apoio social corresponde à conexão dos beneficiários dos projetos de GTR às políticas públicas em execução no território, principalmente as de assistência social, para assim ampliar a possibilidade de dedicação do beneficiário ao seu trabalho no projeto. Esse apoio social se dirige ao beneficiário e à sua família.

O APOIO SOCIAL OBJETIVA AUXILIAR PESSOAS DE BAIXA RENDA NO ENFRENTAMENTO DOS CONSTANTES ABALOS QUE DESORGANIZAM SEU COTIDIANO E DIFICULTAM SUA INSERÇÃO BEM-SUCEDIDA EM PROJETOS DE GTR

Os projetos de GTR para pessoas beneficiárias de programas de transferência de renda têm como finalidade expressa contribuir, de forma mais permanente, para o enfrentamento da pobreza em que essas pessoas se encontram. As pessoas destinatárias dessas iniciativas são, justamente, aquelas que, por viverem em situação de pobreza, estão mais vulneráveis a riscos que as impedem de iniciar projetos duradouros de progresso pessoal e familiar.

Junto ao desafio de viabilizar um empreendimento produtivo próprio ou coletivo, elas costumam enfrentar constantes abalos que desorganizam seu cotidiano, ameaçam seu nível de bem-estar e, conseqüentemente, a continuidade de seus projetos de vida.

Essas pessoas normalmente têm em sua vida elementos que ampliam essa insegurança em aceitar um desafio na esfera do trabalho que lhe exija muita dedicação. São exemplos desses elementos: vários membros em idade ativa desempregados; a presença de muitas crianças e adolescentes menores de 14 anos; pessoas portadoras de doenças crônicas ou de necessidades especiais; idosos sem rendimentos; pais ou mães adolescentes; crianças e/ou adolescentes e/ou jovens analfabetos ou que interromperam os estudos; adolescentes e/ou adultos cumprindo pena ou medidas de liberdade assistida; pessoas com dependência química; membros que estão expostos à violência doméstica, à exploração e abuso sexual, ao

trabalho infantil; membros sem documentação pessoal; residência em um território violento, em condições habitacionais precárias.

A NECESSIDADE DE APOIO SOCIAL EM PROJETOS DE GTR AMPLIA A IMPORTÂNCIA DA PARCERIA COM A PREFEITURA

A convivência com um ou mais desses elementos traz uma insegurança permanente a um potencial candidato à participação em um projeto de GTR. Mesmo porque, as iniciativas de GTR, por si só, não têm a capacidade de romper com esse círculo. Por isso o apoio social, em especial da assistência social, é um aspecto de relevância nos projetos de GTR para pessoas de baixa renda. Esse é um dos pontos que torna ainda mais importante a participação da prefeitura municipal no arranjo institucional responsável pelo projeto, reforçando o atendimento a essas pessoas caso elas ainda não estejam conectadas aos serviços prestados no território.

Uma premissa para o sucesso dos projetos de GTR é a existência de diretrizes e ações que busquem promover e fortalecer a conexão dos beneficiários, assim como dos membros de suas famílias, com os serviços, benefícios, programas e projetos oferecidos por todas as políticas públicas setoriais no território.

Uma pessoa que esteja com a saúde bem cuidada, com os filhos na escola ou na creche, que tenha acesso à escola de adultos, por exemplo, terá mais chance de conseguir se dedicar ao trabalho da maneira adequada para obter sucesso. Por isso, é fundamental promover o apoio social aos beneficiários, sejam serviços destinados diretamente a eles próprios ou aos membros de suas famílias. Isso será tanto mais fácil e eficiente se a prefeitura estiver inserida no arranjo institucional responsável pelo projeto de GTR.

PROCURAR O CRAS É O PRIMEIRO PASSO PARA A CONEXÃO ENTRE OS INDIVÍDUOS E AS POLÍTICAS PÚBLICAS

Para buscar a conexão entre um indivíduo, família ou grupo, em situação de vulnerabilidade e risco social, e o Estado, o primeiro passo é procurar o Centro de Referência de Assistência Social – CRAS em um município. Trata-se da porta de entrada para o acesso à rede de serviços públicos de Assistência Social que promove justamente a articulação das pessoas em situação de vulnerabilidade social com as políticas públicas no território.

Por se tratar de uma política regulamentada recentemente (2004), a rede completa de serviços ainda está em fase de implantação. Mas a existência do CRAS é obrigatória em todos os municípios brasileiros.

O CRAS opera em rede e promove o acesso a:

- serviços, programas, projetos e benefícios de assistência social e serviços públicos de educação, saúde, habitação, trabalho, cultura e esporte;
- programas, projetos e benefícios governamentais de transferência de renda e de seguridade social;
- programas e projetos, governamentais e não-governamentais, de segurança alimentar e geração de trabalho e renda;
- conselhos de políticas públicas e defesa de direitos.

O Apêndice 4 apresenta uma síntese dos principais serviços previstos na Lei Orgânica de Assistência Social – LOAS e na Política Nacional de Assistência Social – PNAS e prestados pelo Sistema Único de Assistência Social – SUAS. A sua implantação está ocorrendo gradativamente. O processo é mais lento nos pequenos municípios.

4.2.2.2 Capacitação Técnica

A CAPACITAÇÃO TÉCNICA É UM EIXO FUNDAMENTAL EM QUALQUER PROJETO DE GTR

Entre as ações de fomento às atividades econômicas de pequeno porte, a capacitação técnica específica, em função do tipo de produção, sempre esteve presente como um eixo fundamental. De fato, beneficiários de projetos de GTR necessitam de uma formação técnica e gerencial para aumentar sua capacidade de produção e gestão de um empreendimento.

A CAPACITAÇÃO TÉCNICA DEVE ABRACAR QUESTÕES ESPECÍFICAS DA ATIVIDADE PRODUTIVA, MAS DEVE TER REFORÇADO SEU CARÁTER GERENCIAL E COMERCIAL

Além de técnicas relacionadas ao tipo de produção específica, a capacitação de beneficiários de projetos de GTR deve prover conteúdo técnico de gestão de negócios. Este deve enfatizar o planejamento e a definição de objetivos e estratégias e também a gestão propriamente dita, com treinamento em instrumentos de gestão financeira, comercial, monitoramento e avaliação do negócio. Do ponto de vista gerencial, a maioria dos projetos de GTR enfrenta desafios e problemas semelhantes, como, por exemplo, ausência de registros internos (estoque,

compra de matéria-prima, venda, etc.). Sem registros formais, ou com registros inadequados, a gestão do empreendimento se torna casual e improvisada. Há necessidade ainda de uma visão mais empresarial no trabalho de capacitação: os beneficiários devem ter clareza dos objetivos econômicos do empreendimento.

O MOMENTO DE REALIZAÇÃO DA CAPACITAÇÃO TÉCNICA É MUITO IMPORTANTE: OS CONTEÚDOS MAIS DENSOS DEVEM SER TRANSMITIDOS QUANDO O EMPREENDIMENTO JÁ ESTIVER EM OPERAÇÃO

Há uma distinção importante em relação ao momento e à forma mais adequados para a realização da capacitação técnica destinada aos beneficiários de projetos de GTR. Ela deve ser enxuta e rápida antes de iniciar a operação do empreendimento, com conteúdos básicos relacionados à atividade produtiva e à administração geral. Para pessoas de baixa renda, com modesta capacidade para apreensão de conhecimentos formais, o preferível seria primeiro prover o trabalho em que se aplica o esforço e a renda é gerada. Então os beneficiários teriam incentivos para adquirir habilidades e disciplina adicionais.

A CAPACITAÇÃO TÉCNICA NÃO PODE SER “SESSÃO DE ESPANTO”

Muitas vezes a capacitação técnica inicial é prolongada e prévia, com conteúdos teoricamente densos; depois deles, espera-se que os beneficiários sejam capazes de iniciar e gerir sozinhos um empreendimento. Durante esse tipo de capacitação, são descritas as grandes barreiras que os beneficiários devem ultrapassar para abrir e gerir um pequeno negócio e quais as “formidáveis habilidades” que eles deveriam possuir para isso. Na verdade, esses cursos consistem em verdadeiras “sessões de espanto”, o que obviamente tende a produzir situações de fracasso. São muito pequenas as probabilidades de que surjam empreendimentos viáveis a partir de um curso de capacitação dessa natureza, sobretudo para pessoas de baixa renda.

NA OPERAÇÃO DO PROJETO, O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO TÉCNICA COM CARÁTER PRÁTICO E CONTÍNUO É MUITO IMPORTANTE

Sem dúvida, dada uma atividade já em operação e em busca de crescimento e consolidação, a capacitação técnica mais densa é um elemento muito importante. Mas, com o empreendimento em operação, a capacitação técnica com conteúdos mais densos pode ser acompanhada de atividades práticas, aplicadas ao cotidiano da gestão. A prática é um fator importante para a apreensão dos conteúdos teóricos e a sensação de concretude desses conteúdos, aplicados na atividade e no espaço de trabalho.

Os cursos de capacitação técnica precisam ser adequados aos beneficiários de projetos de GTR

Além de promover novos conhecimentos e incentivar nos beneficiários sua contínua aquisição, essa prática promove o desenvolvimento da disciplina e da rotina necessárias ao processo produtivo de unidades coletivas. Na operação do empreendimento, a capacitação técnica deve ser mais prática e contínua. Com o negócio já em funcionamento, o aprendizado seria mais produtivo, já que as pessoas já teriam sido colocadas diante de problemas práticos que devem ser resolvidos e para os quais precisam dispor de conhecimentos técnicos, agora mais apreensíveis e palatáveis.

Uma questão de extrema relevância em relação aos cursos de capacitação é que as metodologias aplicadas à realidade de pequenos empreendedores comuns dificilmente podem ser transpostas para os segmentos que vivem em condições de pobreza. Os modelos tradicionais de qualificação profissional e treinamentos empresariais são baseados no padrão de instituições de maior porte ou de pessoas com perfil mais empreendedor e com qualificações formais mais estruturadas. É necessário que os capacitadores técnicos, além de profundo conhecimento da realidade social, possuam habilidade técnica e gerencial consistente e adequada à diversidade e especificidade dos empreendimentos coletivos e das pessoas envolvidas neles.

A capacitação técnica deve ser associada à assistência técnica

O processo de capacitação técnica dos beneficiários durante a operação do empreendimento, desenvolvido no espaço de trabalho, deve estar articulado a uma assistência técnica sistemática e personalizada para resolver qualquer eventual inadequação ou insuficiência dos processos formativos. Essa articulação pode permitir que os beneficiários obtenham algum sucesso inicial no início da operação de seu empreendimento. Por mais modesto que possa ser esse sucesso inicial, pode ser capaz de motivar maiores esforços dos beneficiários. O sucesso inicial dos beneficiários na realização de atividades próprias do empreendimento, como o controle financeiro, pode fazê-los sentir elevadas sua dignidade e sua habilidade de tomar decisões.

4.2.2.3 Assistência técnica

Sobretudo por se tratar de pessoas de baixa renda, deve haver uma assistência técnica sistemática para auxiliar as pessoas nos obstáculos não só do cotidiano, mas também de prazo mais longo.

A assistência técnica é um dos principais pilares para o sucesso dos projetos de GTR para pessoas de baixa renda.

O que é assistência técnica?

Assistência técnica é uma atividade de suporte técnico – seja em gestão, seja na atividade produtiva propriamente dita – com o objetivo de resolver problemas ou assessorar os responsáveis pela condução do empreendimento em questões técnicas específicas para as quais eles inicialmente não têm qualificação apropriada.

A assistência técnica deve ser sob medida, sistemática e individualizada

A assistência técnica deve ser realizada ao longo de todo o período de instalação e operação do projeto de GTR para pessoas de baixa renda e objetiva solucionar problemas específicos relacionados à gestão de seu empreendimento.

A estratégia de ação da assistência técnica deve ser sob medida, sistemática e individualizada por unidade produtiva. Se for o caso, pode ser destinada a cada uma das pessoas, segundo suas responsabilidades dentro do empreendimento. O importante é que se proponha a atender às necessidades específicas de cada grupo e de seus respectivos negócios.

Os agentes de assistência técnica devem estar sempre à mão e ter paciência para ajudar a resolver problemas e remover obstáculos imediatos, reais ou imaginários.

O profissional mais adequado para a função é aquele que tenha um perfil de gestor de projetos e, ao mesmo tempo, experiência em trabalhos de organização social. Deve saber conduzir formas que garantam a participação dos beneficiários no processo decisório.

QUANTO MAIOR A DEDICAÇÃO DA PESSOA RESPONSÁVEL PELA ASSISTÊNCIA TÉCNICA, MAIOR A CHANCE DESSE PROCESSO SER BEM-SUCEDIDO

Para projetos de GTR para pessoas de baixa renda, tende a ser mais bem-sucedido o processo de assistência técnica que designa um profissional com dedicação integral a um único projeto. Seria melhor que ele não exercesse diversas outras atividades em uma das instituições parceiras. Isso poderia lhe tomar tempo e energia, prejudicando o encaminhamento e o andamento das ações. No entanto, o fato de ser uma atividade muito custosa impõe que seja considerada a possibilidade de um profissional ficar responsável por mais de um projeto.

A assistência sistemática não deve ser confundida com eliminação completa da insegurança e das dificuldades, mas deve encorajar a atitude de “fazer o que for necessário” e expandir a engenhosidade dos beneficiários, e não diminuí-la.

AS DEMANDAS DOS BENEFICIÁRIOS DOS PROJETOS PARA A ASSISTÊNCIA TÉCNICA POSSUEM NATUREZA DIVERSA

A assistência técnica é mais que informações sobre negócios e orientação. Muitos auto-empregados procuram mais do que isso: procuram ajuda na formulação de objetivos e no trato da rivalidade entre sua vida pessoal e profissional. Eles procuram por suporte contínuo e estruturas que o ajudem a manter o foco na evolução do seu negócio. Muitos procuram o acesso a indivíduos experientes que possam tanto mostrar-lhe o caminho para o sucesso como servir de modelo para chegar lá. Eles procuram empatia e encorajamento junto com soluções técnicas em uma ampla variedade de atividades. Além disso, cabe à assistência técnica o papel de ampliar a rede de relacionamentos e suporte dos beneficiários.

A ASSISTÊNCIA TÉCNICA E O PROTAGONISMO SOCIAL

Não se pode perder de vista que a principal contribuição do agente de assistência técnica é desenvolver o protagonismo dos beneficiários na gestão do empreendimento. Ele deve fomentar a transformação dos beneficiários de programas de transferência de renda em protagonistas de empreendimentos relativamente complexos, que envolvem gestão, produção e comercialização de mercadorias.

O processo de assistência técnica pode ocorrer segundo três modelos:

TRÊS MODELOS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA

- a instituição proponente ou financiadora do projeto é diretamente responsável por designar alguém de sua equipe para realizar a assistência técnica, sendo assim o processo é internalizado na instituição;
- é realizada a contratação de um profissional responsável por acompanhar a execução dos projetos, para assistir à gestão. Esse pro-

fissional pode ser designado para assistir a um ou mais empreendimentos. A assistência técnica é internalizada, mas alguém é contratado especialmente para isso;

- há designação de um parceiro para realizar o processo – assistência técnica externalizada.

AS ATIVIDADES DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA DEVEM SER MONITORADAS

Em qualquer um dos casos, é importante que as atividades de assistência técnica sejam monitoradas de perto e sistematicamente pela instituição executora.

Critérios para a contratação de instituição de Assistência Técnica

Há critérios que devem ser considerados para a contratação de assistência técnica, entre outros:

- ter profissionais que residam preferencialmente no município ou na região onde estão localizados os projetos;
- ter experiência com a implantação de diversos programas ou projetos de desenvolvimento local de forma articulada;
- oferecer assessoramento técnico sistemático em todas as etapas do ciclo dos projetos;
- oferecer assessoramento especializado quando especificidades dos projetos assim exigirem;
- ter conhecimento dos problemas e potencialidades locais;
- dominar recursos metodológicos de planejamento e gestão coletiva de empreendimentos produtivos;
- poder contribuir para a organização social e para o empoderamento da população local e suas instituições.

4.2.2.4 Alternativas de financiamento e gestão financeira dos projetos

A) Alternativas de financiamento de capital fixo e de giro

A oferta de serviços financeiros é um dos aspectos mais importantes para um empreendimento econômico e pode ser um dos maiores entraves a

uma boa gestão financeira de unidades produtivas. Para unidades produtivas provenientes de programas de GTR para pessoas de baixa renda, esta questão apresenta uma peculiaridade negativa.

Os pequenos negócios de pessoas de baixa renda sofrem sérias restrições de financiamento, na prática estão excluídos do crédito de instituições bancárias comerciais. Estas teriam dificuldades de conceder créditos a organizações deste tipo tendo em vista a falta de garantias para os empréstimos. Várias pequenas unidades produtivas sequer pleiteiam empréstimos, considerando que seria difícil consegui-los.

A IMPLANTAÇÃO DE PEQUENAS UNIDADES PRODUTIVAS COSTUMA SER FINANCIADA POR RECURSOS NÃO REEMBOLSÁVEIS

A oferta de serviços financeiros para projetos de GTR ocorre, muitas vezes, por meio de financiamento com recursos não reembolsáveis para a instalação da unidade produtiva e com recursos reembolsáveis para financiar tanto capital de giro quanto investimentos em expansão das plantas. Em alguns casos, recursos reembolsáveis são também ofertados como pequenos empréstimos iniciais que podem dar suporte às necessidades imediatas, antes da abertura do negócio.

O FINANCIAMENTO DE CAPITAL DE GIRO É NORMALMENTE REALIZADO POR MICROCRÉDITO, COM RECURSOS REEMBOLSÁVEIS

Os recursos reembolsáveis assumem normalmente a forma de microcrédito. Em grande medida, os empréstimos destinados às pessoas de baixa renda são concedidos a “grupos solidários” ou coletivos, compostos por pelo menos cinco pessoas. Nesta modalidade de empréstimo, cada membro é responsável pela dívida dos outros, em substituição à necessidade de garantias para a liberação de empréstimos.

Modelos de empréstimos

Os programas ou instituições financiadoras de projetos de GTR podem possuir fundos de empréstimos internalizados, próprios, ou externalizados. Estes podem ser oferecidos por uma instituição parceira que possua critérios flexíveis de avaliação de risco, refletindo o baixo nível de ativos que os beneficiários possuem.

Além disso, os financiamentos podem ser concedidos segundo o modelo de empréstimos coletivos, em que cada membro é responsável pela dívida dos outros, substituindo a necessidade de garantias.

As ferramentas de apoio econômico-financeiro para pequenos empreendimentos têm suas vantagens e desvantagens segundo as características do empreendimento e o tipo de necessidade financeira. Deve-se fazer distinção entre aquilo que deve ser financiado com recursos reembolsáveis e não-reembolsáveis.

Para realizar inversões em maquinarias, equipamentos ou instalações, a melhor opção poderia ser um financiamento não-reembolsável. Na ausência dessa opção, poderia ser a soma de um crédito com facilidades especiais, por exemplo, um considerável período de carência. A captação de recursos subsidiados deve ser uma opção considerada, ainda que venham atados a uma série de fortes condicionalidades, inclusive associadas à estrutura e à forma de organização do empreendimento, e rigidez na determinação dos itens financiáveis.

Iniciar um empreendimento de pessoas de baixa renda com empréstimos reembolsáveis pode dificultar sua sustentabilidade econômica. O pagamento de uma quota semanal ou mensal referente ao empréstimo pode resultar em uma carga financeira pesada o suficiente para quebrar o empreendimento. Em uma situação em que os empreendimentos já estejam mais estabelecidos, um crédito com condições flexíveis pode resultar em uma ferramenta muito adequada para crescer e se consolidar.

A QUESTÃO DO FINANCIAMENTO DE CAPITAL FIXO PARA EMPREENDIMENTOS DE GTR ESTÁ MAIS RESOLVIDA NO BRASIL, MAS PARA CAPITAL DE GIRO E DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS, NÃO

A discussão sobre financiamento para capital fixo para projetos de GTR é bastante madura no Brasil e este é coberto em grande parte com recursos não-reembolsáveis. Por outro lado, assuntos que ainda não estão resolvidos são os financiamentos destinados ao capital de giro e às despesas pré-operacionais em projetos de GTR. Isso se deve ao fato de o caráter econômico desses empreendimentos ser subestimado.

O QUE SÃO DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS?

Despesas pré-operacionais são aquelas anteriores ao início da operação do empreendimento, tais como taxas de licenças diversas, reuniões de diretoria, eventuais viagens, visitas a comunidades, consultorias e assistência técnica. Podem ser incluídos também nos custos pré-operacionais os custos fixos não cobertos pela diferença entre receita e custos variáveis, o que costuma acontecer até que a unidade produtiva consiga gerar receita suficiente para cobrir todos os seus custos operacionais.

Esses custos descobertos costumam ser tratados como prejuízos naturais de início de operação, que devem ser recuperados depois, com os crescentes resultados positivos. No entanto, seria uma boa iniciativa, por parte da instituição financiadora, cobrir esses prejuízos iniciais até mesmo como maneira de promover algum sucesso inicial nos negócios para incentivar os beneficiários. Iniciar as atividades com prejuízos pode ser um forte fator de desestímulo.

O problema do financiamento de capital de giro tem tido considerável destaque nas discussões a respeito de projetos de GTR, mas não foi ainda resolvido. E é normalmente um problema sério para a gestão de pequenas unidades produtivas.

O QUE É CAPITAL DE GIRO?

Capital de giro é o conjunto de recursos financeiros necessários para o empreendimento operar no cotidiano, ou seja, para pagar fornecedores de matéria-prima e de outros insumos, além de salários, e para oferecer boas condições de pagamento aos clientes.

Um crédito poderia resultar adequado para resolver a necessidade de capital de giro, isto é, para gastos que gerem um fluxo relativamente imediato de ingressos maiores que permitam fazer frente a quotas de amortização do crédito. O problema é que, além de ter custo elevado, as linhas de financiamento de capital de giro no Brasil são escassas e praticamente inacessíveis a empreendimentos de caráter coletivo¹⁹.

É grande a preocupação das instituições de crédito em relação à inadimplência que pode derivar de empréstimos a pessoas de baixa renda ou a seus empreendimentos, diante da necessidade de flexibilizar os requerimentos de garantias. Por isso, devem ser pensadas formas de evitar a inadimplência desse grupo de pessoas.

DEVEM SER IMPLANTADAS MEDIDAS ALTERNATIVAS PARA INCENTIVAR A ADIMPLÊNCIA ENTRE AS UNIDADES PRODUTIVAS DE PESSOAS DE BAIXA RENDA

Uma das medidas para promover incentivos para pagamentos de empréstimos é a definição de uma política clara para os últimos pagamentos. Uma opção poderia ser o crédito escalonado, em que os valores do crédito vão crescendo na medida em que forem sendo amortizados os anteriores. Ou-

¹⁹ No Apêndice 5 deste Guia, há uma lista com exemplos de financiamento de capital de giro destinado a pequenos empreendimentos, inclusive coletivos, providos pelo Banco do Nordeste e pelo PRONAF.

tra opção poderia ser descontos no montante devido para os adimplentes. Se não houver a possibilidade de um segundo empréstimo concedido rapidamente, não haverá incentivo ao pagamento total do primeiro. Deve também ser evitada a morosidade na liberação do desembolso das instituições financeiras. Isso implica custos administrativos adicionais e atrasos na execução de atividades planejadas pelos clientes.

É necessária a criação de um arranjo para prover capital de giro com prazos mais estendidos, disponibilizar créditos subsidiados e com garantias flexíveis, aliado às medidas de incentivo ao pagamento de tais financiamentos reembolsáveis.

O enfrentamento dessa questão é urgente, já que não faz sentido a existência de um programa de GTR que promova a instalação de uma unidade produtiva, deixando-a em condições de operar, sem que tenha sido resolvido o problema do capital de giro. E isso deve ser equacionado de maneira separada do financiamento de capital fixo.

Em geral, após o fim de um certo período, espera-se que o grupo de beneficiários possa sobreviver no longo prazo e deixem de depender da instituição que realizou o financiamento inicial. Para que isso aconteça, pode também ser necessário um novo aporte de recursos para financiar a expansão ou modernização da unidade produtiva, contribuindo para a sua sustentabilidade.

A GESTÃO FINANCEIRA DEVE SER ALVO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E ESTA DEVE REFORÇAR A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ADEQUADA DO CAPITAL DE GIRO

A adequada utilização de crédito no financiamento de capital fixo e de giro está intimamente relacionada à necessidade de se desenvolver capacidade de gestão do empreendimento, o que implica gerenciamento financeiro transparente, planejado, sistemático e controlado.

É importante que os grupos de beneficiários tenham sido capacitados para, por conta própria, detectar suas necessidades, buscar apoio financeiro para novos projetos e gerir adequadamente seus recursos. Isso favorece o protagonismo desses grupos.

O desafio para isso não é pequeno, já que capacitar pessoas de baixa renda para o gerenciamento financeiro não é tarefa fácil. Por isso, esse

trabalho deve ser realizado por instituições capacitadas e especializadas tanto no tema da gestão financeira quanto no trabalho com pessoas com esse perfil.

B) Gestão financeira de projetos

O QUE É GESTÃO FINANCEIRA?

A gestão financeira é um conjunto de ações e procedimentos administrativos, envolvendo o planejamento, análise e controle das atividades financeiras do negócio, visando à prestação de contas e à maximização dos resultados econômico-financeiros decorrentes de suas atividades operacionais.

A PRINCIPAL E MAIS DIFÍCIL FUNÇÃO DA GESTÃO FINANCEIRA É A ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO

No início da operação da unidade produtiva, bem como no longo prazo, a principal e mais difícil função da gestão financeira é a administração do capital de giro. Em geral, estima-se que o capital de giro represente de 30 a 60% do total dos ativos de uma empresa (o total de bens móveis e imóveis, direitos e valores a receber de uma entidade), dependendo do tipo de atividade.

As necessidades cotidianas do capital de giro exigem um esforço de gestão do administrador financeiro maior do que aquele requerido pelo capital fixo. O capital de giro precisa ser acompanhado e monitorado permanentemente, pois sofre o impacto das diversas mudanças cotidianas enfrentadas continuamente pelo empreendimento (o capital fixo não exige atenção constante, uma vez que os fatos capazes de afetá-lo acontecem com uma frequência bem menor).

As decisões de compras e vendas de matéria-prima, de produtos e serviços não podem ser tomadas sem nenhum critério. É necessário que sempre uma decisão seja baseada em uma análise e uma avaliação da disponibilidade de recursos financeiros para isso. Se esse recurso não existir e mesmo assim for realizada uma compra, por exemplo, o empreendimento acabará tendo de utilizar recursos emprestados, de bancos, fornecedores ou outras fontes, o que irá gerar uma necessidade de pagamentos de juros, diminuindo o resultado gerado pela unidade produtiva.

Portanto, administrar o capital de giro significa avaliar o momento atual, as faltas e sobras de recursos financeiros e as conseqüências de decisões tomadas em relação a compras, pagamentos, vendas, recebimentos e administração do caixa.

Principais fatores que dificultam a gestão do capital de giro:

- redução de vendas;
- crescimento da inadimplência de clientes;
- aumento das despesas financeiras;
- aumento de custos.

NÃO SE DEVE DEIXAR QUE O DIA A DIA DA GESTÃO COMPROMETA OS PRINCIPAIS OBJETIVOS DE MÉDIO E LONGO PRAZO DA UNIDADE PRODUTIVA

Boa parte dos esforços do administrador financeiro típico é canalizada para resolução de problemas de capital de giro. É preciso tomar cuidado para que, na luta para sobreviver, a unidade produtiva não acabe sendo arrastada pelos problemas do dia-a-dia da gestão do capital de giro e sacrifique seus objetivos de longo prazo.

A PROVISÃO PARA DEPRECIÇÃO É IMPORTANTE PARA GARANTIR O FUNCIONAMENTO ADEQUADO E CONSTANTE DA UNIDADE PRODUTIVA

Assim, outro objetivo da gestão financeira é realizar a provisão para depreciação de equipamentos. O desgaste de equipamentos, mesmo com a devida manutenção, mas sem a garantia de fundos para sua reposição, compromete a viabilidade de médio prazo dos empreendimentos. Se os equipamentos param de funcionar por falta de reposição, a produção e a geração de trabalho e renda serão prejudicadas. Por isso, reservar recursos (provisão) para depreciação de equipamentos é de fundamental importância e deve ser previsto pelo planejamento e executado pela gestão financeira.

Os responsáveis pelas pequenas empresas têm como problemas comuns, na área financeira, a inexistência de controles financeiros, a falta de previsão e controle de vendas (o que permitiria a realização do planejamento financeiro), a ausência de uma sistemática de compras (o que dificulta a administração do capital de giro), além da falta de mão-de-obra especializada.

Algumas alternativas para solução de problemas na gestão de capital de giro:

- formação de reserva financeira;
- encurtamento do ciclo econômico (o tempo necessário para produzir e vender);
- controle da inadimplência (quando a venda é financiada pela própria unidade produtiva);
- não endividamento a qualquer custo (o financiamento de capital de giro costuma ser caro, então o gestor deve ter cuidado ao assumir uma dívida);
- alongamento do perfil do endividamento (um prazo maior para o pagamento de suas dívidas adia as saídas de caixa correspondentes e, portanto, melhora seu capital de giro);
- redução de custos;
- substituição de passivos (trocar uma dívida por outra de menor custo financeiro);
- administração eficiente do caixa, o que significa que, desde que não haja ônus, retardar ao máximo os pagamentos e antecipar ao máximo os recebimentos.

Nas unidades produtivas de pessoas de baixa renda, esses problemas devem ser resolvidos com processos de capacitação e assistência técnica especializada e intensiva, principalmente nos primeiros anos.

O fluxo de caixa como importante instrumento financeiro

O fluxo de caixa se refere à movimentação de recursos financeiros, isto é, ao montante de entradas (receitas) e de saídas (desembolsos/gastos) de recursos financeiros de um empreendimento durante um período de tempo definido. Uma projeção de fluxo de caixa demonstra todos os pagamentos e recebimentos esperados em um determinado período de tempo.

O fluxo de caixa é uma ótima ferramenta para auxiliar o gestor financeiro nas tomadas de decisões. Fornece uma visão geral sobre os recebimentos, resultantes de vendas ou doações, e os pagamen-

tos, como compras de matéria-prima, pagamento de salários, taxas, impostos e outros. É por meio desse “mapa” que os problemas financeiros podem ser antecipados e evitados. É um excelente instrumento de controle de gastos, pois permite avaliar a capacidade de pagamento antes que compromissos sejam assumidos.

É claro que existe uma forte correlação entre a gestão do capital de giro da empresa e sua gestão estratégica, geral e financeira. Por isso, uma solução definitiva para a gestão do capital de giro consiste na boa lucratividade da unidade produtiva. Isso pode requerer muito mais do que medidas financeiras.

Um dos fatores mais importantes para o sucesso na gestão financeira de um empreendimento é o seu planejamento adequado. A gestão financeira deve ser cuidadosamente planejada, executada, monitorada e avaliada. Para isso é preciso estabelecer metas (objetivos, previsões) que orientem as decisões, a fim de evitar “surpresas”.

O PLANEJAMENTO E O MONITORAMENTO FINANCEIROS SÃO FUNDAMENTAIS PARA A GESTÃO ADEQUADA

4.2.2.5 Gestão ambiental

O QUE É GESTÃO AMBIENTAL?

A gestão ambiental de um projeto de GTR é um conjunto de práticas administrativas e operacionais que levam em conta a proteção do meio ambiente por meio da eliminação ou minimização de impactos e danos ambientais.

EM PROJETOS DE GTR A GESTÃO AMBIENTAL É PROCESSO, MEIO, MAS TAMBÉM PODE SER FINALIDADE

A gestão ambiental em projetos de GTR pode possuir duas naturezas. Na primeira delas, essa gestão é um meio, ou seja, faz parte da gestão da operação como meio de evitar impactos indesejados no meio ambiente e mesmo valorizar o produto final como ecologicamente responsável. Na outra, a própria gestão ambiental se torna uma finalidade dos projetos de GTR, na medida em que as atividades que protegem ou recuperam o meio ambiente sejam exatamente as mesmas que geram a renda dos beneficiários. Esse é o caso das atividades dos catadores de papel, da

reciclagem de óleo de cozinha, projetos de MDL (Mecanismo de Desenvolvimento Limpo), dentre outros. Nesse caso, os projetos podem exigir medidas adicionais de gestão ambiental e incluir exigências maiores dos órgãos ambientais.

Mecanismo de Desenvolvimento Limpo – MDL

O Mecanismo de Desenvolvimento Limpo – MDL foi definido pelo Protocolo de Kyoto. Por intermédio do MDL, os países industrializados podem cumprir seus compromissos de redução investindo em projetos que evitem emissões dos gases causadores do efeito estufa nos países em desenvolvimento, os quais podem vender as reduções certificadas de emissões (RCEs). Estes projetos devem fomentar o desenvolvimento sustentável no país hospedeiro, em desenvolvimento. O instrumento viabiliza a cooperação internacional, uma vez que incentiva o aumento de investimentos em países em desenvolvimento, mediante entrada de capital externo destinado à causa ambiental. O processo pode implicar vantagens financeiras advindas das vendas dos certificados, dos investimentos estrangeiros, de financiamentos e demais facilidades que o processo do MDL engloba.

A FBB possui um “Guia para elaboração de projetos MDL voltados para geração de trabalho e renda”.

Um projeto de GTR para pessoas de baixa renda não tem condições de arcar com custos muito elevados de gestão ambiental, por isso devem ser executadas ações que tão somente garantam a sustentabilidade ambiental do projeto, conforme definição apresentada nas diretrizes da política de GTR deste Guia.

Em decorrência dessa ressalva, este Guia propõe um modelo básico de gestão ambiental em projetos de GTR destinados a pessoas de baixa renda, que é composto por três conjuntos de atividades:

- A) educação ambiental;
- B) licenciamento ambiental;
- C) ações da gestão ambiental propriamente dita.

A) Educação ambiental

*A EDUCAÇÃO AMBIENTAL
CONTRIBUI TANTO PARA A
GESTÃO QUANTO PARA O DIA A
DIA DOS BENEFICIÁRIOS*

É fundamental em um projeto de geração de trabalho e renda que seja realizada educação ambiental, objetivando contribuir tanto para a gestão do empreendimento como para o dia-a-dia dos beneficiários. Isso se torna tanto mais importante na medida em que há problemas ambientais relevantes – tanto nas questões mais privadas, como a destinação do lixo doméstico, quanto em questões mais macro, como a poluição urbana proveniente de automóveis e problemas de infra-estrutura sanitária.

A educação ambiental deve ser iniciada durante a fase de instalação do projeto, junto à formação social, mas deve ser um processo continuado e permanente, objetivando incentivar o desenvolvimento de conhecimentos, valores, comportamentos e habilidades que contribuam para a gestão ambiental.

*É IMPORTANTE O
ENVOLVIMENTO DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA
EDUCAÇÃO AMBIENTAL*

Esse trabalho deve se desenvolver de forma participativa e integradora, envolvendo simultaneamente a comunidade e os órgãos públicos em busca de melhorias nas condições ambientais. Conhecer a comunidade em que são realizadas as atividades é fundamental para promover o envolvimento de seus integrantes e tornar o processo mais efetivo. A integração do setor público é também muito importante, pois ele dispõe de recursos que podem ser mobilizados para promover a educação ambiental entre os beneficiários.

O processo de educação ambiental de beneficiários de projetos de GTR tem caráter informal. O adulto educando, em relação à idade, experiência de vida, motivação e ao interesse em aprender, tem características muito diversas das crianças ou jovens estudantes. O conteúdo aplicado aos adultos não tem um caráter de formação escolar e, portanto, deve ser adaptado a eles e à comunidade à qual pertencem.

A educação ambiental deve se iniciar durante a instalação do projeto, de maneira a capacitar os beneficiários a iniciar a gestão ambiental na operação do empreendimento. Assim que forem definidas as responsabilidades de cada beneficiário na instalação do projeto e na operação da unidade produtiva, aquela pessoa que se tornar responsável pela gestão ambiental deverá receber instruções mais específicas e detalhadas sobre o assunto. Aqui é de fundamental importância a assistência técnica especializada.

B) Licenciamento ambiental

O QUE É LICENCIAMENTO AMBIENTAL?

O licenciamento ambiental é o procedimento por meio do qual o órgão ambiental competente permite a localização, instalação, ampliação e operação de empreendimentos e atividades que utilizam recursos ambientais e que possam ser consideradas efetiva ou potencialmente poluidoras ou causadoras de degradação ambiental.

O licenciamento ambiental objetiva avaliar e identificar sistematicamente os possíveis efeitos dessas atividades ou empreendimentos sobre o meio ambiente e controlar os impactos ambientais provocados por eles. É uma forma de prevenção e controle da poluição proveniente das atividades econômicas, bem como dos danos que poderiam derivar das fases de instalação e de operação da atividade. Por meio do licenciamento ambiental, procura-se assegurar as condições de desenvolvimento socioeconômico e a proteção de todas as formas de vida.

Toda atividade poluidora ou potencialmente poluidora precisa de autorização do órgão ambiental competente para ser executada. A Resolução nº 237/97 do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA) enumera atividades em que é obrigatório o licenciamento, ainda que outras atividades não mencionadas possam ser passíveis dessa exigência.

OS TRÊS TIPOS DE LICENÇA AMBIENTAL SE RELACIONAM COM AS FASES DE PLANEJAMENTO, IMPLANTAÇÃO E OPERAÇÃO DE PROJETOS

São previstos três principais tipos de licenças ambientais, conforme a Resolução CONAMA nº 237/97, sendo que outras podem ser solicitadas dependendo do órgão licenciador competente:

- licença prévia (LP): concedida na fase preliminar do planejamento do empreendimento ou atividade, aprova sua localização e concepção, atesta a viabilidade ambiental e estabelece os requisitos básicos e condicionantes a serem atendidos nas fases seguintes de implementação;
- licença de instalação (LI): autoriza a instalação do empreendimento ou atividade de acordo com as especificações constantes dos projetos aprovados, incluindo as medidas de controle ambiental e demais condicionantes, da qual constituem motivo determinante;

ALGUÉM DO GRUPO DE BENEFICIÁRIOS DEVERÁ FICAR RESPONSÁVEL PELA GESTÃO AMBIENTAL E RECEBER ASSISTÊNCIA TÉCNICA PARA ISSO

- licença de operação (LO): autoriza a operação da atividade ou empreendimento, após a verificação do efetivo cumprimento do que consta das licenças anteriores, com as medidas de controle ambiental e condicionantes determinados para a operação.

As licenças ambientais poderão ser expedidas isolada ou sucessivamente, de acordo com a natureza, características e fases do empreendimento ou atividade, a critério do órgão ambiental competente para o devido licenciamento.

O licenciamento ambiental faz parte do modelo básico de gestão ambiental que está apresentado neste Guia como parte dos instrumentos de gestão da operação de empreendimentos de GTR. No entanto, as licenças devem ser concedidas antes do início da operação da unidade produtiva. A LP deve ser requisitada durante o planejamento do projeto e a LI deve ser pedida antes de iniciar sua instalação. Durante a instalação propriamente dita do projeto, deve ser ainda requisitada a LO.

Assim, com o grupo de beneficiários constituído e com o processo de educação ambiental realizado, alguém do grupo deve ser designado para acompanhar a gestão ambiental e portanto o pedido de concessão da LO. No entanto, não se pode perder de vista que ela deverá estar fortemente suportada pelo processo de assistência técnica especializada.

O financiamento público de projetos e o licenciamento ambiental

Por força da Lei nº 6.938/81, as entidades e órgãos de financiamento e incentivos governamentais (BNDES, CEF, BB, FINEP e outros) devem condicionar a aprovação de projetos habilitados ao licenciamento e ao cumprimento das normas, dos critérios e dos padrões expedidos pelo CONAMA. Ainda por determinação legal, essas entidades e órgãos referidos deverão fazer constar dos projetos a realização de obras e aquisição de equipamentos destinados ao controle de degradação ambiental e à melhoria da qualidade do meio ambiente.

C) Ações da gestão ambiental

As ações de gestão ambiental em projetos de GTR para pessoas de baixa renda devem abarcar as seguintes fases:

C.1 Análise da situação inicial – Diagnóstico

A IMPORTÂNCIA DO DIAGNÓSTICO AMBIENTAL

A caracterização ambiental fornece dados sobre o local de instalação e informações sobre um determinado território, delineando a área de influência potencialmente afetada, direta ou indiretamente, pelas atividades produtivas. Por isso, ela é considerada um instrumento de previsão de impactos.

São exemplos de questões básicas a serem abarcadas no diagnóstico:

- O que é feito com o lixo?
- Quais são e como são tratados os resíduos gerados na produção?
- Qual é a situação da água?
- Quais são as medidas de saneamento existentes?

Ressalte-se que esse diagnóstico ambiental deve fazer parte do diagnóstico geral do projeto, constituído no primeiro passo de elaboração de um projeto de geração de trabalho e renda (planejamento, etapa diagnóstico).

No caso de atividades de maior impacto ambiental, é uma exigência dos órgãos competentes a realização de uma análise ambiental, que é um estudo mais minucioso e mais detalhado das possibilidades de impacto ao meio ambiente pelas atividades da unidade produtiva.

C.2 Plano de operação ambiental

Atividades que provoquem alterações ambientais, tais como as poluidoras ou de extrativismo, exigirão uma gestão ambiental mais elaborada do que aquelas atividades que não afetam o meio ambiente. No caso das primeiras, a partir do diagnóstico da situação ambiental, um plano de ação sócio-ambiental deve ser elaborado e implantado. Essa análise de impacto ambiental permite saber se é necessário propor ações que visem a minimizar os impactos adversos identificados.

Caso haja impacto negativo no meio ambiente, devem ser elaboradas as chamadas medidas mitigadoras, uma série de ações preventivas ou corretivas implementadas para atribuírem sustentabilidade ambiental à atividade produtiva. Essas ações mitigadoras podem interferir nas atividades produtivas até mesmo por meio da alteração da tecnologia utilizada.

Medidas de Mitigação

Existem várias medidas de mitigação dos impactos ambientais, entre elas as medidas de ordem técnica – especificações de projetos que levem a uma menor degradação ambiental ou alternativas para o processo produtivo – tais como: modificação da tecnologia empregada; emprego de matéria-prima apropriada, usada de maneira adequada; e modificação de sistemas de produção e extração de matéria-prima. De outro lado, há o controle de fontes de poluição por meio do emprego de tecnologias específicas para essa finalidade – o que encarece sobremaneira o custo de operação da unidade produtiva.

Projetos de GTR em atividades que gerem um custo elevado de gestão ambiental devem ser vistos com cuidado. Projetos de GTR para pessoas de baixa renda, para terem suas chances de sustentabilidade aumentadas, já exigem um grande dispêndio de recursos por parte da sociedade, aumentar esse dispêndio pode não ser aceitável.

C.3 Monitoramento e avaliação

O monitoramento é condição necessária para a garantia da qualidade da gestão ambiental. O monitoramento permite verificar a adequação dos procedimentos adotados na fase de planejamento e instalação, bem como perceber a necessidade de medidas corretivas ao longo do processo de operação.

Durante a operação da unidade produtiva, o monitoramento ambiental é a atividade mais importante. É a etapa da gestão ambiental responsável pelo fluxo de informações que permite o acompanhamento do nível de sustentabilidade ambiental atingido pelo empreendimento.

O MONITORAMENTO É A PRINCIPAL ATIVIDADE DA GESTÃO AMBIENTAL DURANTE A ETAPA DE OPERAÇÃO DA UNIDADE PRODUTIVA

A PESSOA RESPONSÁVEL PELA GESTÃO AMBIENTAL E SEU MONITORAMENTO DEVE INTERAGIR COM AQUELA RESPONSÁVEL PELO MONITORAMENTO GERAL DA UNIDADE

A pessoa responsável pela gestão ambiental do empreendimento deve ser continuamente assessorada, ao menos durante o período mais crítico de operação do projeto (mais ou menos dois anos), a fim de que essa atividade possa ser devidamente executada pelos beneficiários. A pessoa responsável pela gestão e pelo monitoramento ambiental deve interagir adequadamente com as pessoas responsáveis pelo monitoramento geral do empreendimento de GTR.

4.2.2.6 Comercialização da produção

A COMERCIALIZAÇÃO É UM PONTO NEVRÁLGICO NO PROCESSO DE GERAÇÃO DE RENDA DE UM EMPREENDIMENTO ECONÔMICO

A comercialização da produção é um dos pontos mais importantes para a sustentabilidade econômica de qualquer empreendimento econômico, inclusive dos pequenos negócios provenientes de programas de GTR. No caso das pequenas unidades produtivas, é uma das etapas cuja execução é mais difícil, seja pela inadequação da produção às necessidades do mercado, seja pela dificuldade de se estabelecerem canais de venda.

Assim, ainda que a questão da comercialização deva ser pensada já na concepção do produto/serviço, antes de começar a produção, um dos pressupostos para que a estratégia de comercialização possa ser bem-sucedida é que a esfera produtiva seja bem gerida. A gestão deve garantir nos produtos características fundamentais para o mercado, como padrão de qualidade, quantidade e regularidade, acondicionamento e embalagem adequados e, de preferência, variedade de produtos. Além disso, a gestão da produção deve garantir agilidade e rapidez nas decisões estratégicas.

A esfera de comercialização é muito mais dinâmica do que a produtiva, por isso, para manter boa competitividade, devem ser vencidos alguns desafios que muitos dos pequenos produtores acreditam não ter condições de enfrentar. São exemplos desses desafios: acompanhar as preferências dos consumidores, analisar a concorrência e sua estratégia de preço, realizar mudanças estratégicas na própria linha de produtos quando necessário, entre outros. Isso exige uma considerável capacidade de gestão.

MODELO BÁSICO DE COMERCIALIZAÇÃO PARA PEQUENOS EMPREENDIMENTOS COLETIVOS

Uma estratégia básica de comercialização para pequenos empreendimentos coletivos gerados a partir de projetos de GTR pode ser estruturada em 4 eixos fundamentais:

- A) inserção em cadeias produtivas;
- B) estratégia clara de marketing, com foco na análise do mercado e dos consumidores;
- C) ações de vendas definidas a partir de diretrizes estratégicas de marketing estabelecidas para o empreendimento;
- D) obtenção de certificações.

A) Inserção em cadeias produtivas

A INSERÇÃO EM CADEIAS PRODUTIVAS ESTRUTURADAS POSSIBILITA ESTABILIDADE DE DEMANDA DOS PRODUTOS

Para fazer frente às dificuldades existentes na comercialização de produtos oriundos de pequenos empreendimentos coletivos, é fundamental que eles estejam acoplados a cadeias produtivas mais abrangentes e estruturadas. Elas podem consistir em um canal de comercialização estratégico para os produtos do empreendimento coletivo. É claro que quanto mais estruturada e estabelecida no mercado esta cadeia estiver, maior será a estabilidade de demanda sobre os produtos das unidades produtivas criadas por projetos de GTR.

A CRIAÇÃO DE CADEIAS PRODUTIVAS PELA ARTICULAÇÃO DE UNIDADES PRODUTIVAS OU A INTERNALIZAÇÃO DAS DIFERENTES FASES DA PRODUÇÃO TRAZ BENEFÍCIOS COMERCIAIS PARA OS EMPREENDIMENTOS

Caso não seja possível a inserção em uma cadeia produtiva já existente e estruturada, um projeto de GTR pode articular a ampliação ou mesmo a criação de uma cadeia produtiva. Isso pode ocorrer de duas maneiras. Um mesmo projeto pode executar todas as fases do ciclo de produção de um determinado bem, desde a produção agrícola, por exemplo, até a comercialização para o consumidor final. De outro modo, alguns projetos localizados em um mesmo território, como uma cidade ou uma microrregião, podem ser articulados e formar uma cadeia, em que cada projeto seja responsável por uma fase do ciclo produtivo.

O direcionamento para a articulação dos empreendimentos coletivos em cadeias produtivas é um amadurecimento natural dos projetos de GTR. A idéia de cadeia produtiva está ligada à noção de sustentabilidade econômica porque permite que as atenções estejam voltadas para todas as etapas que constituem o negócio, possibilitando uma visão abrangente e

completa²⁰. Além disso, a constituição de cadeias produtivas possibilita que os produtores se apropriem da renda gerada em etapas posteriores à produção, como beneficiamento, industrialização e comercialização.

É importante observar que a maior parte dos beneficiários desses projetos se especializa na produção de bens e serviços e normalmente não possuem previamente conhecimentos e habilidades necessários para o domínio das etapas seguintes, como beneficiamento, industrialização e comercialização dos produtos. Os beneficiários dos projetos de GTR podem não ter clareza sobre como se inserir em um processo mais amplo do que sua atividade específica. Muitas vezes, os produtores só conseguem capturar uma parcela mínima do volume total da renda gerada e têm pouco poder de decisão em comparação com outros atores que contam com mais informações e recursos financeiros. É fundamental, portanto, a capacitação técnica nesses tópicos para que os beneficiários tenham condições de incorporar também as etapas posteriores da cadeia produtiva. A assistência técnica é de suma importância nesse processo.

QUANDO O PROJETO ATUA EM TODA A CADEIA PRODUTIVA, A RENDA GERADA E O PODER DE DECISÃO PODEM SER MAIORES, ASSIM COMO A INDEPENDÊNCIA FRENTE A AGENTES EXTERNOS

A estruturação de cadeias de produção pode ser capaz de garantir que a divisão da renda entre as diferentes etapas possa fornecer a todos os beneficiários uma remuneração que cobrirá seus custos correntes e permitirá que sejam feitos investimentos necessários para manter sua competitividade e assim atingir a sustentabilidade. Como consequência, terão maior poder de decisão e dependerão menos de recursos e agentes externos.

Mesmo sendo a inclusão em uma cadeia produtiva a melhor opção para garantir o escoamento da produção de um empreendimento, as cadeias de produção existentes podem possuir algumas fragilidades que precisam ser observadas.

B) Estratégia de marketing

É essencial o desenvolvimento de uma estratégia de marketing adequada aos produtos das unidades produtivas provenientes de projetos de GTR. As ativi-

²⁰ Idéia defendida por autores como Parreiras (2007).

dades de marketing são responsáveis por definir as diretrizes estratégicas do processo de comercialização. Por sua vez, as ações de vendas buscam traduzir essas diretrizes em ações operacionais de apoio à comercialização.

A ANÁLISE DE MERCADO PERMITE IDENTIFICAR OPORTUNIDADES E NICHOS DE MERCADO, BEM COMO CONHECER A CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DO MERCADO

O fato de os produtos e serviços de empreendimentos coletivos de GTR estarem, na maioria das vezes, sujeitos a oscilações de demanda faz com que seja importante e recomendável realizar um estudo da demanda para identificar oportunidades e nichos de mercado. Outro ponto relevante é analisar a capacidade de o mercado absorver mais uma pequena empresa, sem que a lucratividade do conjunto de empresas do ramo seja deprimida.

A ANÁLISE DE MERCADO PODE SER REALIZADA POR UMA INSTITUIÇÃO PARCEIRA

A análise de mercado para a obtenção dessas informações não precisa ser realizada pelo próprio projeto, já que as pessoas envolvidas podem não ter as habilidades e técnicas necessárias. Uma instituição parceira, de assistência e apoio a projetos de GTR, poderia rastrear as condições de mercado para diversos produtos, de abertura de novas empresas em um determinado tipo de atividade, além de alertar os programas quando esse mercado estiver saturado.

A ANÁLISE DE MERCADO SE DIVIDE EM DUAS PARTES: ANÁLISE DA ESTRUTURA DE MERCADO E ANÁLISE DO CONSUMIDOR

A análise de mercado pode ser dividida em duas partes: análise da estrutura de mercado e análise do consumidor. O primeiro passo para analisar a estrutura de mercado é definir o mercado no qual o empreendimento coletivo vai atuar e observar como os atributos do produto se encaixam nas necessidades, preferências e percepções do segmento potencialmente consumidor. Quanto mais extensa e variada for a linha de produtos de um empreendimento coletivo, maior e mais diverso será o seu mercado potencial.

No entanto, nem sempre os empreendimentos coletivos terão interesse ou capacidade de atender a todo o seu mercado potencial. Da mesma forma, nem todos os indivíduos pertencentes ao mercado potencial têm o mesmo grau de interesse pelos diferentes produtos dos empreendimentos coletivos. Por essa razão, faz sentido segmentar o mercado em grupos relativamente homogêneos para que seja possível pensar em estratégias focadas especificamente para cada um.

Exemplo de segmentação de mercado

A segmentação do mercado para produtos diversos pode ser realizada a partir de critérios diferentes, tais como faixa de renda, faixa etária, gênero, localidade e, até mesmo, combinações de um ou mais critérios. Isso cria segmentos mais específicos, por exemplo, mulheres entre 18 e 24 anos, residentes em São Paulo e com renda superior a cinco salários mínimos.

O último passo da análise de mercado é definir em quais segmentos do mercado o empreendimento coletivo irá se concentrar. Para tomar essa decisão é importante levar em conta qual é a parcela da demanda do mercado que aquele segmento representa; em outras palavras, qual a importância econômica do segmento em questão.

Definidos os segmentos nos quais o empreendimento coletivo vai se concentrar, é necessário realizar a análise do consumidor, considerando suas necessidades, preferências, percepções e graus de satisfação²¹. A coleta desses dados é feita por meio de entrevistas, questionários, caixas de sugestões e observação.

Com base nas análises da estrutura do mercado e dos consumidores, os gestores do empreendimento coletivo deverão segmentar e conhecer os consumidores do seu mercado. Para cada um dos segmentos escolhidos e definidos como estratégicos, deverão ser formuladas estratégias específicas de marketing, um “composto de marketing” diferente: produto, preço, ponto de venda e promoção. Essas estratégias serão traduzidas em ações operacionais de vendas para cada um dos segmentos escolhidos.

21 As necessidades dos consumidores potenciais podem orientar as escolhas de atividades produtivas e comerciais executadas. As preferências dos consumidores definem as decisões de consumo. A percepção dos consumidores está ligada à imagem que eles têm do empreendimento coletivo. É importante checar periodicamente o grau de satisfação de seus consumidores para evitar diminuição da demanda.

**CONHECIDO O MERCADO
E DEFINIDO O SEGMENTO
CONSUMIDOR FOCO, DEVE-SE
TRAÇAR UMA ESTRATÉGIA DE
VENDAS**

**A ESTRATÉGIA DE VENDAS
É UMA DAS PRINCIPAIS
QUESTÕES DO PROJETO DE
GTR**

Composto de marketing

As estratégias de marketing atuam sobre o chamado “composto de marketing”, que é uma série de variáveis que devem ser levadas em conta no processo de comercialização, o qual pode ser classificado em 4 elementos:

- produto: inclui decisões sobre a variedade dos produtos oferecidos, suas características, design, qualidade, nome de marca, embalagem, tamanho e política de garantia e devoluções;
- preço: preço de tabela, descontos, prazo de pagamento e condições de financiamento;
- ponto de venda: canais de comercialização, variedade, locais, estoque e transporte;
- promoção: promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas e marketing direto.

C) Ações de vendas

As ações de vendas são essenciais para o sucesso na comercialização. Não devem ser vistas como um complemento ao projeto, mas como uma de suas partes fundamentais. Trata-se de investimentos importantes e custosos os quais os empreendimentos coletivos, principalmente no início de suas atividades, não são capazes de custear.

Ações de vendas

- Desenvolvimento e impressão de material de divulgação (etiquetas, catálogos, filipetas e banners).
- Participação de representantes dos beneficiários em feiras e exposições.
- Expansão de canais de comercialização.

A primeira ação de vendas que deve ser prevista é a de apoio para o desenvolvimento e impressão de material de divulgação, que inclui o desenvolvimento e a impressão de etiquetas para os produtos, catálogos, filipetas e banners.

Instrumentos de divulgação de produtos

- As etiquetas para os produtos devem conter a história do grupo produtivo, sua localização geográfica, dados de contato e informações sobre o produto.
- Os catálogos devem apresentar a história do grupo produtivo, seus dados de contato e toda a linha de produtos oferecida.
- As filipetas e os banners devem conter informações básicas sobre o grupo produtivo e seus produtos e são, juntamente com os catálogos e etiquetas, essenciais para a participação em feiras e exposições.

A PARTICIPAÇÃO EM FEIRAS É UMA EXCELENTE ESTRATÉGIA DE VENDAS PARA EMPREENDIMENTOS DE GTR: ALÉM DE PROMOVER NOVOS CANAIS DE VENDAS, PODEM AMPLIAR A REDE SOCIAL

A segunda ação de vendas que deve estar prevista é a participação de representantes dos beneficiários em feiras e exposições ainda durante a execução do projeto. O ideal é que todos possam participar, escolhendo-se diferentes representantes para os diversos eventos. As feiras e exposições são essenciais em três aspectos. Primeiramente, são oportunidades para a venda direta dos produtos, o que contribui para a geração de renda, além de ser importante para auto-estima, motivação e continuidade do empreendimento coletivo. Um segundo aspecto é que, ao participar de feiras e exposições, os beneficiários travam contato com novos consumidores com exigências e interesses distintos daqueles com os quais estão acostumados nos mercados locais. Trata-se, portanto, de uma ótima oportunidade para os beneficiários desenvolverem suas habilidades no relacionamento com os clientes, além de ser também uma oportunidade para aprofundarem a análise de seus consumidores.

Um terceiro aspecto é que feiras de grande e médio porte contribuem ainda para a ampliação da rede de contatos dos beneficiários. Normalmente, das grandes feiras participam também fornecedores, grandes consumidores, ou-

tros grupos produtivos, instituições de apoio a pequenos empreendimentos e outros que podem se tornar parte da rede de contatos dos beneficiários. Vale lembrar que a participação em feiras e exposições exige recursos financeiros não desprezíveis, uma vez que os custos são altos e que são exigidas uma razoável rede social e uma boa capacidade de articulação.

DEVEM-SE BUSCAR CANAIS DE VENDA MAIS AMPLOS

É essencial que as instituições proponentes de projetos de GTR realizem trabalho de expansão de canais de comercialização para os empreendimentos coletivos criados a partir dos projetos. Muitas vezes esses empreendimentos dependem exclusivamente do mercado local, por meio de pequenas feiras e da venda no próprio local de produção. A expansão dos canais de comercialização pode ser feita em diferentes níveis. É possível pensar na distribuição para os grandes centros urbanos, para estabelecimentos comerciais ou para ONGs que trabalham com a comercialização de produtos oriundos de projetos de GTR ou mesmo para o exterior. Sejam quais forem os canais de comercialização escolhidos, é importante comunicar, aos consumidores finais, os benefícios e a procedência dos produtos. Uma das maneiras de realizar essa atividade é por meio da certificação de produtos, quarto eixo da estratégia de comercialização, apresentada na próxima seção.

D) Certificação

O QUE É CERTIFICAÇÃO DE UM PRODUTO?

A certificação é um processo no qual um órgão independente garante que um produto, processo, serviço ou instituição está de acordo com determinados requisitos. Dessa maneira, representa uma garantia de procedência do produto, provendo uma diferenciação positiva em relação aos demais produtos ou instituições que não contam com certificação semelhante.

Há uma preocupação cada vez maior das pessoas em relação à procedência dos produtos que consomem. Esse fenômeno acontece não só em relação aos produtos finais, mas também a todas as etapas anteriores de produção. O chamado “consumo ético” tem como principal característica

o fato que os consumidores deixam de se preocupar somente com os atributos dos produtos (como preço e qualidade) para também levar em conta outros aspectos. Entre eles, as condições em que foram produzidos, a origem das matérias-primas utilizadas, a utilização de agrotóxicos e adubos químicos, o preço pago aos produtores e suas condições de vida. Dessa forma, no consumo ético, as pessoas passam a considerar não só o produto final, mas toda a cadeia de produção. Assim, os consumidores contribuem para um círculo virtuoso, porque reforçam a cadeia de produção dos produtos como uma diferenciação considerada importante para eles²².

Exemplos de certificação

- Certificação de produtos orgânicos, realizada por agências certificadoras credenciadas pela International Federation of Organic Agriculture Movements (IFUAM).
- Certificação de comércio justo. Nesse caso, entre outras entidades, a International Fairtrade Association (IFAT) certifica organizações que praticam o comércio justo e a Fairtrade Labeling Organizations International (FLO) certifica produtos.

A CRESCENTE PREOCUPAÇÃO DA SOCIEDADE COM A PROCEDÊNCIA DO PRODUTO TORNA NECESSÁRIO O PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO

A idéia de certificação é fundamental quando há grande distância física entre os produtores e os consumidores finais. Muitas vezes os produtos são vendidos em lugares distantes (como grandes centros urbanos ou exterior) de onde são produzidos. Por outro lado, tem havido um grande aumento no nível de preocupação com a procedência do produto. Por essas razões, a certificação por uma entidade independente é extremamente relevante para garantir a consumidores finais que não conhecem os produtores que aqueles produtos, serviços ou instituições seguem regras e requisitos considerados relevantes para eles.

²² Autores como Parreiras (2007, p. 190) apontam que os canais de troca solidária ainda são muito incipientes no Brasil e, portanto, ainda não são capazes de contribuir para uma estratégia factível de combate à pobreza (que necessitaria de programas urgentes e massivos). Para ele, o comércio justo, por exemplo, ainda é muito pequeno para absorver toda a quantidade de “pretendentes”.

A CERTIFICAÇÃO AGREGA VALOR E DÁ GARANTIAS DE PROCEDÊNCIA, O QUE ESTIMULA A DEMANDA DOS PRODUTOS

A certificação de produtos ou serviços comunica atributos fundamentais do produto, “garantidos” por uma entidade independente, contribuindo para uma maior credibilidade. Mas a principal vantagem para os empreendimentos e produtos certificados é que a certificação agrega valor ao produto, possibilitando a cobrança de preços mais altos pagos por consumidores que consideram tais questões importantes. Muitas vezes, a certificação contribui ainda para que o trabalho dos produtores seja mais valorizado e que eles possam capturar uma parcela maior da renda gerada na cadeia de produção.

O PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO É CARO E DEMORADO, POR ISSO O PROJETO DEVE PREVER RECURSOS FINANCEIROS E TÉCNICOS PARA ISSO

No entanto, é necessário destacar que o processo de certificação é burocrático e muitas vezes longo. E para muitos produtos ainda não existem certificações – um exemplo é o artesanato, para o qual ainda não existe certificação de comércio justo para os produtos, somente para as instituições. Além disso, em geral é cobrada uma taxa de certificação dos produtores. Por essa razão, se uma ação de GTR considerar importante que os produtos oriundos do projeto sejam certificados, é fundamental que estejam previstos recursos para pagar a taxa de certificação e, se possível, disponibilizar um técnico para acompanhar o processo.

4.2.2.7 Monitoramento

O MONITORAMENTO É PARTE FUNDAMENTAL DO PROCESSO DE GESTÃO

O monitoramento é o processo de acompanhamento contínuo do projeto e é uma atividade interna desse projeto, fundamental para sua gestão²³.

PARA UM MONITORAMENTO ADEQUADO, É NECESSÁRIO UM PROJETO BEM FORMULADO

O monitoramento adequado depende em larga medida de uma elaboração/formulação adequada do projeto. Mas, se o projeto for baseado em falsas suposições e premissas, mesmo o melhor processo de monitoramento pode não ser capaz de assegurar seu sucesso. Um modelo de monitoramento deve utilizar parâmetros, critérios e indicadores claros para analisar as ações empreendidas pelos projetos e seus resultados.

²³ O conceito completo de monitoramento foi apresentado em item anterior deste Guia.

O MONITORAMENTO PODE SER MAIS PASSIVO, APENAS REALIZANDO REGISTROS, OU MAIS ATIVO, APROXIMANDO-SE DE UMA SUPERVISÃO

O monitoramento pode assumir um papel mais passivo, apenas constatando, registrando e informando o andamento do projeto, ou um papel mais próximo de uma ativa supervisão, estimulando intervenções corretivas ou forçando a revisão e correção de desvios. Nesse aspecto, ele conteria um processo de análise, já que seria necessária uma leitura crítica das informações sistematizadas pelo processo de monitoramento, visando a identificar falhas, aprender com erros e subsidiar e induzir a tomada de decisões para aprimoramento dos mecanismos de execução do projeto. Isso pode subsidiar o processo de retroalimentação tanto do monitoramento como da avaliação a ser realizada. O monitoramento, por meio do registro fidedigno e contínuo de informações do projeto, fornece dados para o processo de avaliação, mais esporádico, tornando-a mais eficaz por trabalhar com dados mais precisos.

AS INFORMAÇÕES CAPTADAS PELO MONITORAMENTO DEVEM SER REGISTRADAS FORMALMENTE

Devem ser assegurados contínuos registros e documentação das informações, com elaboração de relatórios sobre os desafios e realizações, da maneira como ocorreram. O registro não deve ser deixado para o fim do processo, não se pode contar apenas com a memória das pessoas para lembrar o que aconteceu.

O REGISTRO E A ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES FAVORECEM O APRENDIZADO INSTITUCIONAL

Os relatórios devem ser freqüentemente analisados, com certa periodicidade, pela instituição responsável em última instância pela execução do projeto e do programa em que ele se insere. Isso é importante para assegurar aprendizado e adaptações adequadas das ferramentas de monitoramento, evitando que se repitam erros cometidos no passado (o uso de ferramentas eletrônicas para memória e compartilhamento dessas lições facilitaria muito esse aprendizado).

O MONITORAMENTO ASSUME A FORMA MAIS ATIVA QUANDO A PESSOA RESPONSÁVEL POR ELE ASSUME TAMBÉM A FUNÇÃO DE GESTOR PRESENTE NO COTIDIANO DO EMPREENDIMENTO

O monitoramento assume característica mais ativa em especial quando é executado por uma pessoa designada para realizar essa atividade cotidianamente na própria unidade produtiva, acompanhando os beneficiários. Se for designado um gestor para execução do projeto, alguém responsável pela gestão, o monitoramento poderia ser realizado por essa mesma pessoa. Se uma pessoa recebe estas duas funções – monitoramento e gerenciamento –, inevitavelmente o processo de monitoramento subsidiará o processo de tomada de decisões e de encaminhamento da solução de

problemas, seja pela própria pessoa que gerencia ou pela contratação de serviços especializados quando a solução não estiver ao seu alcance. Se essa pessoa estiver dedicada exclusivamente à gestão de uma unidade produtiva, dificilmente outra pessoa poderia realizar o trabalho de monitoramento melhor que ela. Este indicará, para a instituição proponente e/ou financiadora do projeto, quais são os pontos fortes e os pontos fracos da unidade e já encaminhará soluções quando isso for de sua competência.

Para garantir o sucesso da execução de seus projetos, a instituição proponente e/ou financiadora deve possuir uma equipe que realize o monitoramento centralizado de todos os seus projetos. Um bom monitoramento requer visitas regulares dos responsáveis, a execução do projeto deve ser seguida de perto, persistentemente, para verificar e validar os progressos. Caso não haja uma pessoa dedicada ao acompanhamento cotidiano, as visitas ao empreendimento devem ser ainda mais freqüentes.

É NECESSÁRIO UM MONITORAMENTO CENTRALIZADO DOS PROJETOS, DIVIDIDOS EM GRUPOS, POR TIPO, PARA FAVORECER ANÁLISES COMPARATIVAS ENTRE OS SEMELHANTES

O monitoramento exige a existência de uma equipe tecnicamente capaz de realizar essa atividade de registro e análise. A equipe centralizada de monitoramento, responsável por diversos projetos, deve dividir o total de projetos em grupos com características comuns. Devem ser designadas pessoas especificamente responsáveis por cada grupo de projetos, segundo critérios determinados, de maneira que o monitoramento possa permitir análises comparativas entre os projetos, selecionando melhores práticas como exemplos a serem seguidos e promovendo assistência mais intensiva àqueles com maiores dificuldades. Deve haver um controle constante sobre a quantidade de projetos sob monitoramento, em especial do tipo técnico – como será definido adiante. Esta divisão por tipo de projeto facilita os ganhos de escala, pois as pessoas lidam com problemas semelhantes e por isso podem encaminhar sugestões, soluções e providências semelhantes. Além disso, este método permite acumular aprendizado e retroalimentar o processo.

A PARTICIPAÇÃO DOS PARCEIROS NO MONITORAMENTO AMPLIA SEU COMPROMETIMENTO COM O SUCESSO DO PROJETO

Seria importante que o monitoramento contasse com mecanismos de participação de parceiros para assegurar seu comprometimento, o que poderia ser realizado por meio do comitê de gestão. Isso ajudaria a assegurar que os parceiros, que concordaram com a execução do empreendimento, tenham o mesmo entendimento dos problemas e necessidades e uma estratégia sincronizada.

A. Tipos de monitoramento

QUAIS SÃO OS TIPOS DE MONITORAMENTO QUE DEVEM SER ADOTADOS?

O monitoramento deverá ser administrativo e técnico, dois subprocessos distintos, mas que devem ocorrer de forma integrada. O monitoramento administrativo se relaciona com a gestão de processos e o acompanhamento físico-financeiro das ações propostas no projeto. O monitoramento técnico se relaciona com a promoção de soluções técnico-gerenciais para o aperfeiçoamento e com correta condução dos projetos, e com acompanhamento e intervenção junto a parceiros para correção de rumos.

Esse monitoramento administrativo ou gerencial é utilizado por gerentes e administradores como ferramenta de trabalho para coordenar e supervisionar o andamento das atividades sob seu comando. Corresponde à construção de um banco de dados e informações como um instrumento de gestão de projetos.

O MONITORAMENTO VISA, EM ÚLTIMA INSTÂNCIA, A OBTER LEGITIMIDADE FRENTE AOS PARCEIROS E À SOCIEDADE

Esse tipo de monitoramento tem dois objetivos básicos: o primeiro, interno, é verificar a adequação da execução do projeto, segundo o planejamento inicial, com uso adequado dos recursos humanos e financeiros, para obter eficiência. O segundo objetivo, externo, é de prestação de contas, em função de exigências legais e contratuais, compreendendo o acompanhamento da execução físico-financeira. A finalidade última é a obtenção de legitimidade frente aos parceiros e à sociedade, o que aumenta a sustentabilidade social do empreendimento.

O MONITORAMENTO TÉCNICO TEM RELAÇÃO ESTREITA COM A ASSISTÊNCIA TÉCNICA, COM O OBJETIVO DE BUSCAR EFICÁCIA DOS PROJETOS

O monitoramento técnico, por sua vez, deve ser mais ativo e exige uma análise na busca de causas que explicariam o sucesso ou o fracasso das ações da execução, erros de instalação e gestão, tendo em vista corrigir tais falhas. Ele tem um entrosamento estreito com a assistência técnica. Esse monitoramento é um acompanhamento gerencial, que possibilita indagar se a intervenção planejada está alcançando seus objetivos, total ou parcialmente.

4.3 PASSO 3 – A AVALIAÇÃO

4.3.1 A IMPORTÂNCIA DE SE AVALIAR

A avaliação de projetos, em políticas e projetos de geração de trabalho e renda, é uma etapa importante, devendo ser bem planejada e executada. É uma etapa importante porque é necessário saber se os projetos de geração de trabalho e renda estão sendo bem-sucedidos em seus objetivos, atingindo suas metas definidas, obtendo sustentabilidade.

A avaliação de um projeto contribui para a identificação de seus pontos fortes e fracos, o que permite que futuros projetos do programa sejam aperfeiçoados.

O QUE É AVALIAR?

Avaliar é julgar, medir, classificar, aferir e analisar criticamente o mérito de um determinado projeto ou ação. É um esforço de reflexão crítica sobre o processo e os resultados, impactos e efeitos de um plano ou projeto.

AVALIAÇÃO EM PROJETOS DE GTR BUSCA AFERIR: EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

O processo de avaliação deve buscar aferir a eficiência, a eficácia e a efetividade do projeto de GTR. Essa aferição deve ser realizada do ponto de vista da minimização dos custos (eficiência); do alcance dos objetivos e metas estabelecidos (eficácia); e dos impactos sociais obtidos e sua aceitação (efetividade).

Figura 4 – Avaliação de desempenho: esquema de aferição de eficiência, eficácia e efetividade de projetos de GTR



4.3.2 A METODOLOGIA DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Uma vez estabelecido seu conceito e esquema básico de aferição, é necessário descrever quais são as principais etapas da metodologia do processo de avaliação de projetos de GTR. Abaixo são detalhados os principais itens de conteúdo necessários para a elaboração de uma metodologia para o processo de avaliação de projeto de GTR.

4.3.2.1 Definição de quem realizará a avaliação

É importante definir de quem é essa responsabilidade. Alguém deve ser nomeado como responsável pelo processo de avaliação, para que ele, de fato, seja elaborado e executado como uma atividade prevista no projeto.

Para realizar essa definição, três formas poderão ser assumidas²⁴: a auto-avaliação (realizada por pessoas que participam diretamente do projeto), a avaliação interna (realizada por pessoas que pertencem à instituição financiadora ou à proponente, mas não participam diretamente do projeto) e a avaliação externa (realizada por pessoas contratadas de instituições que não estão envolvidas com o projeto).

FORMAS DE AVALIAÇÃO:
AUTO-AVALIAÇÃO,
AVALIAÇÃO INTERNA E
AVALIAÇÃO EXTERNA

²⁴ Proposta defendida por Holanda (2006).

Para tornar o processo de avaliação confiável e idôneo, independente da etapa de implantação e operação do empreendimento, o processo de avaliação deve ser executado por pessoa ou equipe diferente da que desenvolve a atividade de monitoramento do projeto de geração de trabalho e renda.

4.3.2.2 Identificação dos objetivos e metas do projeto

**SABER OS OBJETIVOS E METAS
É CONDIÇÃO INDISPENSÁVEL
PARA A AVALIAÇÃO**

É necessário que o avaliador identifique, de forma clara e precisa, quais são os objetivos e metas do projeto a avaliar. Essa é uma condição indispensável para a avaliação de um projeto. Se não estiver claro o que esperar do projetos de GTR, quais são os objetivos iniciais, quais são os seus limites e alcance e o que se entende por seu sucesso, o processo de avaliação fica comprometido.

4.3.2.3 Definição do objetivo da avaliação

Trata-se de identificar qual é o objetivo do processo de avaliação e qual é o principal motivo para se realizar esse processo.

**OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO:
AFERIÇÃO DO PROCESSO E DOS
RESULTADOS**

São dois os tipos de objetivos mais adotados: a aferição dos resultados do processo de desenvolvimento do projeto e a aferição dos resultados do próprio projeto.

Boa parte dos formuladores de projetos de geração de trabalho e renda acaba por focar seus esforços apenas na aferição dos resultados do processo de desenvolvimento do projeto (acompanhamento físico e financeiro da execução do cronograma). Porém a aferição dos resultados do projeto (níveis de sustentabilidade alcançada) é uma avaliação que nunca deve ser esquecida. Um projeto pode ter cumprido exatamente o que foi definido em seu cronograma, porém ter alcançado resultados insuficientes, sem atingir seus objetivos.

Este Guia assume que é necessário dar ênfase maior à aferição dos resultados do projeto, conforme pode ser visto logo adiante.

4.3.2.4 Definição da natureza quantitativa ou qualitativa dos indicadores

Aqui é necessário definir a natureza da aferição desejada dos resultados quando do término da avaliação. Esses resultados podem ser quantitativos ou qualitativos

INDICADORES QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS

Indicadores quantitativos são mensuráveis e permitem comparações mais fáceis com resultados alcançados por outros projetos de GTR. Indicadores qualitativos não são mensuráveis e podem contribuir com uma melhor e mais completa representação da realidade e com a identificação de novos temas de avaliação, enriquecendo futuramente o processo de avaliação quantitativa.

Embora se possa analisar o resultado de indicadores não-mensuráveis, é altamente recomendável priorizar, nos processos de avaliação de projetos de GTR, os indicadores mensuráveis.

4.3.2.5 A definição dos instrumentos de coleta de dados

Para que se realize o processo de avaliação é necessário que se tenham dados e informações coletadas.

Antes da decisão por se realizar uma coleta de novos dados e informações para o processo de avaliação, é importante que se verifique se não existem dados e informações suficientes já coletados, e que dêem conta dos objetivos e indicadores estabelecidos. Uma fonte para se procurar tais dados e informações é a pessoa ou grupo responsável pela atividade de monitoramento ou de assistência técnica do projeto.

INSTRUMENTOS: ENTREVISTAS, MEDIÇÃO DE RESULTADOS E REUNIÕES

Para além dos dados e informações coletados na rotina do monitoramento e assistência técnica do projeto, alguns dos possíveis meios de coleta e dados são: entrevistas com os beneficiários do projeto; medição de resultados do projeto por meio de questionários e entrevistas estruturadas; e realização regular de reuniões agendadas.

É importante alertar para o fato de que ter um sistema de informação em que se registrem dados dos beneficiários em momentos de sua interação com o projeto – informações sobre os momentos de entrada e de saída do projeto e dados de rendas e serviços que receberam – torna a avaliação de resultados e impactos mais factível.

4.3.3 MODELO BÁSICO DE PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Este Guia não se propõe a oferecer uma fórmula completa para o processo de avaliação de projetos de GTR. Essa tarefa é pouco possível, uma vez que elementos importantes para o processo são determinados conforme o tipo de projeto e sua formulação. Trata-se aqui de apresentar referenciais e instrumentos que contribuam para a elaboração e execução de processo de avaliação em um projeto genérico de GTR, dentro de parâmetros mínimos necessários à gestão eficiente de projetos.

Esse processo de avaliação deve ser realizado, em sua maior expressão, posteriormente à constituição do projeto de GTR, quando este já está instalado, quando então seus problemas e virtudes podem ser percebidos. A única parte do processo de avaliação que deve ser realizada anteriormente é a avaliação preliminar, ou avaliação de curto prazo, que determina se a operação do projeto, seus elementos e recursos estão satisfatórios ou não.

AVALIAÇÃO É UM PROCESSO DIFÍCIL, MOROSO E ONEROSO

Como a avaliação é considerada um processo difícil, moroso e muito oneroso²⁵, porém entendida como imprescindível, este Guia propõe assim um modelo básico de avaliação de projetos de GTR.

Desse modelo básico também fazem parte questões gerais que não constituem um conjunto completo, porém contribuem para a formulação do processo de avaliação e são úteis para auxiliar na escolha de indicadores. Na

²⁵ É preciso levar em conta os custos geralmente elevados do processo de avaliação, muitas vezes esquecidos quando da formulação e gestão do projeto e da elaboração da planilha de custos. Devem ser definidos os custos e prevista a forma de financiamento, que viabilizará a avaliação.

execução do processo de avaliação, tais questões serão úteis para auxiliar na coleta de informações, para a medição e comparação de indicadores e resultados.

Para a execução de um processo básico de avaliação de projeto de geração de trabalho e renda, uma boa maneira é usar a proposta de instrumento apresentada abaixo.

Quadro 7 – Modelo Básico de Avaliação de Projetos de GTR.

MODELO BÁSICO DE AVALIAÇÃO DE PROJETOS DE GTR				
Níveis de aferição		Dimensão temporal		
		Avaliação de curto prazo	Avaliação de médio prazo	Avaliação de longo prazo
Processos	Parcerias			
	Cronograma			
	Recursos			
Níveis de sustentabilidade (resultados)	Econômica			
	Social			
	Ambiental			
Aferição de desempenho	Eficiência			
	Eficácia			
	Efetividade			

Com base no modelo acima proposto, o processo de avaliação é composto por três etapas, que ocorrem em momentos distintos: avaliação de curto prazo, avaliação de médio prazo e avaliação de longo prazo.

Cada uma dessas etapas, representadas aqui pela dimensão temporal, reforça um foco importante do processo de avaliação. É possível identificar o foco nos processos; o foco nos resultados, que indicam os níveis de sustentabilidade; e o foco na aferição de desempenho, que envolve análise simultânea de processos e resultados.

A AVALIAÇÃO DE CURTO PRAZO DEVE OCORRER ANTES DO FINAL DA INSTALAÇÃO

A primeira etapa do processo de avaliação, a avaliação de curto prazo, deve ocorrer antes do final da instalação do projeto, aproximadamente seis meses após o início do projeto, tratando-se de um projeto típico de geração de trabalho e renda, podendo esse período variar conforme o prazo de duração do projeto.

A avaliação de curto prazo é realizada para que os gestores possam verificar se os recursos planejados e adquiridos, mediante financiamento ou cessão dos parceiros do projeto, estão, de fato, adequados para a execução do cronograma do projeto. Essa é uma avaliação preliminar, no sentido que se traduz em uma importante ferramenta de gestão para validação ou redefinição daquilo que foi planejado. Nessa etapa também é avaliado o desempenho do arranjo institucional que contém as instituições parceiras.

Abaixo são identificadas algumas questões que devem ser tratadas durante a formulação de uma avaliação de curto prazo.

Algumas questões que podem auxiliar na elaboração e realização da avaliação de curto prazo

- O grupo de parceiros que apóia o projeto (arranjo institucional) é suficiente e adequado para suportar e apoiar o projeto durante todo o seu período de execução?
- Os parceiros cumpriram suas responsabilidades, conforme definido no comitê gestor e no arranjo institucional?

- Os parceiros conseguiram prover todos os recursos necessários para a instalação do empreendimento?
- O cronograma planejado para a instalação do empreendimento estava adequado à realidade encontrada durante sua instalação?
- Os equipamentos, as obras civis e as contratações de serviços, caso existam, foram plenamente adquiridos, construídos e contratados?
- Ocorreu algum atraso significativo na execução das atividades previstas no cronograma? (entenda como atraso significativo o tipo de atraso que produz efeitos negativos no prazo final do projeto)
- Os recursos necessários para a instalação do empreendimento – recursos materiais, humanos e financeiros – estão disponíveis para a execução das atividades previstas no cronograma do projeto?
- Os recursos do projeto estão sendo utilizados de forma racional, sem desperdícios?
- As instalações do empreendimento estão em conformidade com os critérios ambientais formulados no projeto?
- Os beneficiários estão capacitados e adquiriram as habilidades necessárias, ou já as possuem, de forma suficiente, para o início da operação do projeto?

**A AVALIAÇÃO DE MÉDIO PRAZO
DEVE OCORRER DURANTE A
OPERAÇÃO**

A segunda etapa do processo de avaliação, a avaliação de médio prazo, deve ocorrer durante a operação do empreendimento, aproximadamente entre doze e vinte e quatro meses após o início do projeto, tratando-se de um projeto típico de geração de trabalho e renda, podendo esse período variar conforme o prazo de duração do projeto.

A avaliação de médio prazo é realizada principalmente para que se possam verificar os resultados parciais do projeto, quando o empreendimento já está instalado, já evoluiu minimamente e seus problemas e virtudes podem ser percebidos. Essa avaliação verifica se o projeto está na direção correta, se já apresenta alguns resultados, mesmo que parciais, que indiquem que os objetivos e as metas potencialmente poderão ser cumpridos até o final

da operação do projeto. Essa etapa realiza uma aferição dos níveis de sustentabilidade até então alcançados.

Abaixo são identificadas algumas questões que devem ser tratadas durante a formulação de uma avaliação de médio prazo.

Algumas questões que podem auxiliar na elaboração e realização da avaliação de médio prazo

- As pessoas envolvidas com o empreendimento são os beneficiários indicados no planejamento do projeto?
- Os beneficiários do projeto adquiriram conhecimento suficiente sobre o negócio?
- O projeto está sendo capaz de envolver a quantidade de beneficiários planejados em sua formulação?
- É identificada na avaliação qualitativa a percepção de constituição de rede de suporte ao beneficiário do projeto?
- O projeto influenciou o crescimento de outros empreendimentos locais ou regionais?
- O projeto tem ajudado a criar novos postos de trabalho?
- O projeto apresentou algum resultado de impacto ambiental significativo?
- Quais são os custos do projeto? Os benefícios gerados por ele justificam esses custos?
- O projeto é potencialmente replicável? É possível instalar facilmente e de forma eficiente novas unidades desse empreendimento caso seja necessário?
- Os resultados parciais do projeto indicam que o empreendimento tem potencial para alcançar o objetivo geral e as metas estabelecidas no planejamento?

**A AVALIAÇÃO DE LONGO PRAZO
DEVE OCORRER NO FINAL DO
PROJETO**

A terceira e última etapa do processo de avaliação, a avaliação de longo prazo, deve ocorrer durante a operação do empreendimento, aproximadamente entre dois e três anos após a instalação do empreendimento, ao final do projeto, tratando-se de um projeto típico de geração de trabalho e renda, podendo esse período variar conforme o prazo de duração do projeto.

O fato de pouco se conhecer sobre o ciclo de vida das pequenas unidades produtivas de pessoas de baixa renda induz à conclusão de que a avaliação de longo prazo deve ocorrer pelo menos após dois anos, pois pequenas unidades produtivas em geral apresentam maior mortalidade nos dois primeiros anos de existência. Somente após um período razoável de operação do empreendimento, quando estratégias formuladas foram executadas e recursos utilizados, é possível verificar se, de fato, o projeto obteve sustentabilidade.

A avaliação de longo prazo é realizada para que se possam verificar os resultados finais do projeto, e seus níveis de sustentabilidade. Essa etapa verifica se o projeto cumpriu os objetivos formulados e atingiu as metas definidas de forma eficaz e com efetividade.

Abaixo são identificadas algumas questões que devem ser tratadas durante a formulação de uma avaliação de longo prazo.

Algumas questões que podem auxiliar na realização da avaliação de longo prazo

- O projeto alcançou objetivos e metas formulados?
- O projeto está atendendo aos beneficiários previstos?
- Os beneficiários conseguem resolver com autonomia questões relacionadas à gestão do empreendimento?
- Ocorreu redução da situação de pobreza ou ganhos significativos de rendimento do beneficiário?
- Ocorreu melhoria do potencial econômico do próprio empreendimento? Ocorreu criação de novos postos de trabalho, ou aumento de ativos do empreendimento?
- Ocorreu redução, no longo prazo, da solicitação de ajuda, pelo beneficiário, de serviços de assistência social?
- A gestão ambiental foi plenamente cumprida? Existem resultados de impacto ambiental significativos?
- Ocorreu fortalecimento dos vínculos sociais dos beneficiários do projeto? Esses constituíram conexões sociais mais amplas e fortes?

- Ocorreram ganhos externos ao projeto que se reverteram para a sociedade? (elevação do capital social de um território, redução de taxas de criminalidade, redução da demanda por serviços sociais e intensificação do desenvolvimento econômico local).
- Foram desenvolvidas novas habilidades nos beneficiários? (melhor capacidade de poupar dinheiro, gestão do tempo, redução de dívidas e manutenção de compromissos).
- Ocorreram ganhos individuais para os beneficiários? (melhoria da auto-estima, da confiança e de seu status social; aquisição de pensamento crítico e de habilidade empresarial para melhorar sua situação econômica; e aumento do protagonismo social do beneficiário).
- A comunidade local (não beneficiária) avalia como positiva a existência do empreendimento de GTR?

É necessário, ainda, considerar fatores externos ao projeto de GTR que possam interferir em seus resultados positivos, sejam estes quantitativos ou qualitativos, mensuráveis ou não. São considerados fatores externos a um projeto de GTR, por exemplo, a dinâmica da economia local e nacional, a situação do mercado de trabalho, o índice de desemprego e o aumento de oportunidades de trabalho.

